



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-30-No.502-2019

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROYECTOS DE DESARROLLO

TEMA:

PROYECTO PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE  
SERVICIOS DE SOLUCIONES LOGÍSTICAS INTEGRALES  
PARA PYMES IMPORTADORAS UBICADAS EN  
GUAYAQUIL

AUTORES:

NELLY PRISCILLA LARA ANCHUNDIA

DIRECTOR:

ERCILIA MARÍA FRANCO CEDEÑO

GUAYAQUIL-ECUADOR

2021

*Autor/a:*



***Nelly Priscilla Lara Anchundia***

Licenciada en Comercio Exterior

Candidata a Magíster en Administración de Empresas, Mención en Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil

[nlaraa@est.ups.edu.ec](mailto:nlaraa@est.ups.edu.ec)

*Dirigido por:*



***Ercilia María Franco Cedeño***

Economista

Magíster en Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Ambiente y Seguridad

Docente de la Universidad Politécnica Salesiana-Sede Guayaquil

[efranco@ups.edu.ec](mailto:efranco@ups.edu.ec)

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

GUAYAQUIL– ECUADOR – SUDAMÉRICA

LARA ANCHUNDIA NELLY PRISCILLA

***PROYECTO PARA UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS DE SOLUCIONES LOGÍSTICAS INTEGRALES PARA PYMES IMPORTADORAS UBICADAS EN GUAYAQUIL***

## **Resumen**

Con este proyecto se busca determinar la factibilidad de la creación de una empresa prestadora de servicios de soluciones logísticas integrales para PYMES importadoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil, de tal forma que estas pequeñas y medianas empresas tengan acceso a los servicios de un operador logístico integral experimentado en el manejo de operaciones de comercio exterior, que lleve a cabo todas sus importaciones, brindándole amplia asesoría en el proceso comprendido desde la compra de productos hasta recibirlos en el almacén o bodega del importador, cumpliendo las leyes vigentes, utilizando todos los recursos y las herramientas operativas necesarias que les permita optimizar tiempo y recursos, facilitando los procesos de las importaciones en general, otorgándole la oportunidad de contar con un acompañamiento personalizado antes, durante y después de realizada la importación.

Para el desarrollo de este proyecto se procedió con un estudio de mercado a través de herramientas como la encuesta y la entrevista a pymes importadoras de Guayaquil, además se efectuó el estudio de factibilidad mediante el análisis técnico, económico, financiero y comercial, obteniendo como resultado la factibilidad para la creación de la empresa.

Palabras clave: PYMES, productividad, Incoterm, importación, comercio exterior, logística.

## **Abstrac**

With this Project seeks to determine the feasibility of creating a company that provides complete logistics services solutions for PYMES importers located in Guayaquil city, in such a way that these companies have access to the services of a professional logistics operator experienced in managing foreign trade operations, who carries out all their import process from the purchase products to receiving them in their warehouse, complying with the current laws using all resources and operational tools that allow optimizing time and resources, facilitating import processes in general, giving your the opportunity to have a personalized support before, during and after the import.

For the development of this Project, a market study was carried out through tools such as survey and the interview with the PYMES in Guayaquil, in addition, the feasibility study was carried out through technical, economic, financial and commercial analysis, obtaining as result the feasibility for the creation of the company.

Keywords: Pymes, productivity Incoterm, Import, International Commerce, Logistics.

## Índice de contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Situación problemática.....	2
1.2	Formulación del Problema.....	4
1.3	Justificación teórica.....	5
	Logística Integral.....	5
	Globalización.....	6
	Transporte de mercancías.....	6
	Seguros de transporte internacional.....	6
	Importación.....	7
1.4	Justificación Práctica.....	7
1.5	Objetivos.....	7
1.6	Principales resultados.....	8
2	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1	Marco Conceptual.....	8
2.2	Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	9
3	METODOLOGÍA.....	11
3.1	Unidad de análisis.....	11
3.2	Población.....	11
3.3	Tamaño de la muestra.....	12

3.4	Selección de la muestra .....	12
3.5	Métodos a emplear ¿Cuál y para qué? .....	12
3.6	Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias.....	12
	Fuentes primarias.....	12
	Fuentes secundarias .....	12
3.7	Técnicas de recolección de datos .....	13
3.8	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información .....	13
3.9	Procedimientos y técnicas empleadas para el desarrollo del nuevo producto.....	13
4	RESULTADOS .....	13
4.1	Énfasis en el factor de diferenciación en función de la originalidad de la empresa .....	13
4.2	Resultados del estudio de mercado .....	15
	Encuesta.....	15
	Análisis de la oferta .....	35
	Análisis de la demanda .....	37
4.3	Generación de ideas en correspondencia con la oportunidad de mercado identificada.	37
4.4	Prueba de concepto del producto .....	38
4.5	Prueba de mercado .....	38
4.6	Elaboración de prototipo del producto .....	38
4.7	Análisis de factibilidad (técnica, económica, financiera, comercial).....	40
	Análisis técnico.....	40
	Capacidad operativa .....	41

Factores que condicionan el tamaño del proyecto.....	41
Tamaño óptimo del proyecto.....	42
Localización.....	42
Macro localización .....	42
Micro localización .....	43
Ingeniería del proyecto .....	46
Proceso de servicio .....	46
Análisis organizacional.....	48
Visión.....	48
Misión.....	48
Objetivos estratégicos de la empresa.....	48
Políticas .....	49
Estructura legal administrativa .....	50
Análisis económico y financiero .....	55
<b>5 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE NUEVO PRODUCTO .....</b>	<b>68</b>
5.1 Plan de marketing del nuevo producto.....	68
Objetivos en el plan de marketing .....	68
Segmentación del mercado .....	69
Análisis FODA .....	69
Ventaja competitiva.....	70
Marketing Operativo.....	71

Producto.....	71
Plaza.....	72
Precio.....	72
Promoción.....	73
6 CONCLUSIONES.....	76
7 RECOMENDACIONES .....	76
8 BIBLIOGRAFÍA.....	78



## Índice de Tablas

Tabla 1 Importaciones Ecuador año 2021 .....	3
Tabla 2 Factores de diferenciación del servicio integral .....	14
Tabla 3. Tamaño .....	15
Tabla 4. Actividad.....	16
Tabla 5. Producto o Servicio del negocio .....	17
Tabla 6. Nivel de conocimiento .....	18
Tabla 7. Sector .....	19
Tabla 8. Años .....	20
Tabla 9. Realiza importaciones.....	21
Tabla 10. Frecuencia.....	22
Tabla 11. Monto Promedio .....	23
Tabla 12. Personal propio .....	24
Tabla 13. Importancia de servicios logísticos.....	24
Tabla 14. Contratación.....	25
Tabla 15. Experiencia .....	26
Tabla 16. Actividad que realiza .....	27
Tabla 17. Proceso a mejorar.....	28
Tabla 18. Propensión a la contratación.....	30
Tabla 19. Factor para contratación.....	31
Tabla 20. Valor del servicio.....	32

Tabla 21. Valor agregado.....	33
Tabla 22. Modalidad de contratación.....	34
Tabla 23 Empresas de Servicios Logísticos.....	36
Tabla 24. Horas operativas al mes por persona .....	40
Tabla 25 Horas operativas al mes en área de operaciones.....	40
Tabla 26 Capacidad operativa del proyecto.....	41
Tabla 27. Capacidad operativa.....	41
Tabla 28. Matriz de localización.....	44
Tabla 29. Activos Fijos .....	56
Tabla 30 Depreciación .....	57
Tabla 31. Otros costos de inversión.....	57
Tabla 32. Sueldos primer año (2022).....	58
Tabla 33. Sueldos segundo año (2023).....	58
Tabla 34. Proyección de sueldos.....	58
Tabla 35. Presupuesto de inversión .....	59
Tabla 36. Estado de Situación inicial.....	60
Tabla 37. Proyección de ingresos anual.....	61
Tabla 38 Financiamiento.....	62
Tabla 39. Estado de Resultado.....	62
Tabla 40. Flujo de caja.....	63
Tabla 41. Costo de capital propio .....	65

Tabla 42. Costo Promedio Ponderado .....	65
Tabla 43. Datos VAN .....	66
Tabla 44. Periodo de recuperación.....	67
Tabla 45. Margen de contribución ponderado .....	68
Tabla 46 Precio .....	72

## Índice de figuras

Figura 1. Proceso de servicios .....	39
Figura 3. Oficina Parque Empresarial Colón.....	45
Figura 4. Oficina Operativa Parque Empresarial Colón .....	45
Figura 5. Flujograma del proceso de servicio .....	47
Figura 6. Organigrama estructural .....	52
Figura 7. Análisis FODA .....	70
Figura 8. Perfil en redes sociales .....	73
Figura 9. Logotipo .....	74
Figura 10. Pautaje en redes sociales .....	74
Figura 11. Pautaje en redes sociales .....	75
Figura 12. Pautaje en redes sociales .....	75

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Tamaño de empresa .....	16
Gráfico 2 Actividad de la empresa. ....	17
Gráfico 3 Nivel de conocimiento .....	18
Gráfico 4 Localización.....	19
Gráfico 5 Edad de la empresa .....	20
Gráfico 6 Realiza importaciones. ....	21
Gráfico 8 Promedio en dólares .....	23
Gráfico 9. Nómina .....	24
Gráfico 10. Importancia.....	25
Gráfico 11 Contratación de servicios.....	26
Gráfico 12. Experiencia. ....	27
Gráfico 13 Actividad que realiza .....	28
Gráfico 14. Proceso a mejorar. ....	29
Gráfico 15. Propensión .....	30
Gráfico 16. Factor de contratación.....	32
Gráfico 17. Valoración del servicio.....	33
Gráfico 18. Valor agregado.....	34
Gráfico 19. Modalidad de contratación. ....	35

# 1 INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del presente proyecto se considera importante contar con una definición clara de lo que es la logística integral, para ello es imprescindible ahondar en su conceptualización, es así que, los autores Gordón, Mendoza y Arguello (2018), definen la logística como un factor determinante para que una compañía logre una alta competitividad y que depende del plan estratégico que se establezca para mejorar la eficiencia en sus procesos vinculados. Es decir, la logística no es más que la administración interna de la cadena de suministros cuyo punto de partida nace desde la necesidad del abastecimiento de materia prima, hasta la satisfacción al cliente.

De acuerdo a lo mencionado por Mora (2016), la logística está relacionada con todas las actividades de aprovisionamiento, fabricación, almacenaje, transporte, distribución, e incluso con el servicio al cliente, los cuales están directamente asociados al crecimiento, productividad y a la competitividad de la empresa. Además, menciona, que el objetivo de la logística es aumentar las ventajas competitivas generando un incremento en los beneficios económicos, mediante la racionalización y optimización de los recursos utilizados.

Pinheiro, Breval, Rodríguez y Follmann (2017), manifiestan que la logística puede ser considerada como la gestión estratégica que toma a cargo la adquisición, el transporte, el almacenaje de productos, las comunicaciones relacionadas a los canales de distribución, promoviendo la maximización del lucro presente y futuro de la organización.

De acuerdo al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Libro III, Título I, Capítulo I, Del Fomento y Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), (2010), en su artículo 53 define como MIPYMES, a la micro, pequeña y mediana empresa, ya sea persona natural o jurídica, que lleva a cabo una actividad productiva, en el área de la producción, comercio o servicios.

Según mencionan Ron & Sacoto (2017), las MIPYMES se categorizan de acuerdo al número de trabajadores, como: microempresa (de 1 a 9 trabajadores), pequeña empresa (de 10 a 49 trabajadores), y mediana empresa (de 50 a 199 trabajadores); En cuanto al volumen de ventas o ingresos brutos anuales, se clasifican en: microempresa (ingresos menores a USD 100.000), pequeña empresa (ingresos entre USD 100.001 a USD 1'000.000), mediana empresa (ingresos

entre USD 1'000.001 a USD 5'000.000). Además, mencionan que las MIPYMES son una fuente de empleo de alta relevancia, por lo que tienen una participación muy importante dentro del marco laboral ya que logra generar entre un 60 y 70% de empleo a nivel país, es decir, generan 7 de 10 empleos dentro del PIB total. En su investigación, mencionan que el emprendimiento se ha desarrollado de tal manera que la propensión a emprender y la percepción del emprendedor por parte de la sociedad están entre las más altas del mundo; es decir, la participación de las PYMES en el mercado global es cada vez mayor, lo cual se ha convertido en un eje fundamental de la economía.

Según Rodríguez & Avilés (2020), Las MIPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas) representan un total del 99.55% del total de la participación dentro del sector productivo, siendo el segmento de mayor participación las microempresas con un 91.35%, seguido de la pequeña empresa con un 6.75%, y las medianas con un 1.50%. Este grupo se concentra mayormente en las áreas de comercio, servicio e industria.

Las PYMES han trascendido de tal manera que son consideradas por su grado de participación en la economía como las dinamizadoras del sector económico del país, ya que se destacan por crear un alto valor en dicho sector, sin embargo, estas se enfrentan a muchos desafíos como son la disponibilidad de recursos y el acceso a fuentes de financiamiento (Rodríguez & Avilés, 2020).

Otro de los retos que deben asumir las PYMES que se dedican a la importación de sus productos, es la contratación de servicios logísticos externos que les permita reducir costos, carga de trabajo, optimizando los recursos.

## **1.1 Situación problemática**

De acuerdo a lo mencionado por Vivero (2020), las MIPYMES enfrentan una serie de limitaciones y obstáculos que frenan su crecimiento, dentro de los más relevantes tenemos: la falta de conocimientos dentro de su modelo de negocio, poca asistencia técnica, restricciones al financiamiento, mayor competencia, falta de innovación, adopción de nuevas tecnologías, y otras.

De acuerdo a datos estadísticos reportados por el Banco Central del Ecuador (2022), el 70% de las importaciones que ingresaron a Ecuador en el año 2021 lo hicieron a través del distrito aduanero

de Guayaquil, es decir, el mayor movimiento económico respecto a las importaciones se maneja a través del puerto principal del Ecuador.

Tabla 1 Importaciones Ecuador año 2021

<b>Aduana</b>	<b>Toneladas métricas</b>	<b>Valor FOB en millones de USD</b>	<b>Representación %</b>
Guayaquil	8,888,437.50	12,279.40	70%
Manta	782,527.10	1,153.10	7%
Esmeraldas	134,857.40	213.50	1%
Quito	55,286.20	2,457.00	14%
Puerto Bolívar	25,298.50	43.50	0%
Tulcán	386,084.00	942.20	5%
Huaquillas	447,289.20	423.90	2%
Cuenca	7,868.80	42.20	0%
Loja-Macarará	4,117.00	19.50	0%
		17,574.30	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

Delgado & Chávez (2018) muestran la representación porcentual de las pymes a nivel nacional, tomando en consideración las tres provincias que encabezan la lista, teniendo que la provincia del Guayas tiene una representación del 32,67% con un número de 58.574 pymes, seguido se



encuentra la provincia de Pichincha con el 27.95% que corresponde a un número 50.269 pymes , y la provincia de Manabí con el 4.69% que equivale a 8.438 empresas, es decir, la mayor concentración de pymes a nivel nacional se encuentra en la provincia del Guayas.

De acuerdo a las estadísticas presentadas por el INEC (2019), el cantón Guayaquil cuenta con un total de 15403 pymes, de las cuales 5468 empresas están relacionadas con actividades de comercio al por mayor y al por menor y representa el 35% del total en este cantón, 1506 se dedican a actividades profesionales, científicas y técnicas, lo que equivale al 10%, por otra parte, 1274 pymes se dedican a la industria manufacturera, conformando el 8%, 1067 pymes están relacionadas al transporte y almacenamiento representando el 7%, y, 1054 están dedicadas a actividades de la construcción representando el 7% del total de pymes establecidas en Guayaquil

La globalización ha abierto un nuevo horizonte a las PYMES dando paso a la internacionalización, y a su participación en el comercio exterior, lo que ha propiciado un gran desafío para las pymes, es por ello que basados en las limitaciones a las cuales se enfrentan las MIPYMES es preciso que a la hora de importar cuenten con la asesoría de expertos que dirijan de forma correcta sus procesos de importación en cuanto a planificación, evaluación, optimización y ejecución de las operaciones logísticas, a fin de aplicar procedimientos logísticos eficientes para el correcto flujo de materiales, así como también para la optimización de sus recursos.

Por esta razón, en este estudio se plantea la creación de una empresa que brinde servicio logístico integral a las PYMES que se dedican a la importación en la ciudad de Guayaquil, generando un valor agregado a sus emprendimientos, que es otorgarle asesoría previa a sus importaciones hasta la pre-comercialización de sus productos.

## **1.2 Formulación del Problema**

De acuerdo a lo mencionado por Zapata (2004), una de las problemáticas que presentan las Pymes están relacionadas con la falta de gestión del talento humano, con poca preparación y desarrollo de su personal, por tal motivo el propósito de este proyecto es brindar a las PYMES un servicio externo especializado, que les permita manejar de manera eficiente sus procesos logísticos.

En la actualidad, la externalización de servicios es una práctica que se ha extendido en gran parte del sector empresarial para diferentes áreas, siendo el objetivo principal de esta, el delegar

actividades y procesos a empresas de servicios profesionales de forma externa, con la finalidad de llevar a cabo una actividad de manera eficiente, con el objetivo de cubrir una necesidad, así como aliviar los costos fijos y afianzar de esa manera el rendimiento de la empresa.

Con este proyecto se busca la creación de un nuevo servicio logístico integral, que a pesar de existir otros servicios similares en el mercado, la empresa a crear plantea servicios agregados que generan diferenciación, por lo tanto, es necesario determinar la factibilidad de la creación de una empresa que brinde servicios logísticos integrales a las PYMES ubicadas en la ciudad de Guayaquil, con personal altamente capacitado y de experiencia comprobada, lo que le permitirá a las pymes centrarse en el giro del negocio y desarrollar actividades que agreguen valor a su emprendimiento.

### **1.3 Justificación teórica**

#### ***Logística Integral***

De acuerdo a Servera-Frances (2010), la logística a principios del siglo XX fue canalizada como una función dedicada exclusivamente a la distribución de productos, mientras que a partir del año 1960 es cuando empieza a emerger un nuevo concepto dentro del cual a más de conllevar la mera distribución de materiales se complementa el ámbito empresarial con la implementación de las ventajas competitivas en el marco logístico; luego, desde del año 1990 el concepto de logística hace un cambio importante y empieza a presentarse como aquella actividad generadora de valor a favor de los clientes, cuyo principal objetivo es mantener vínculos entre los participantes de la cadena de suministros, a través de los procesos de planificación, coordinación y gestión tanto internos como externos de la empresa, en donde los principales actores van desde los proveedores de materiales, proveedores de servicios intermedios, hasta los clientes. Por tal motivo, se ha definido a la logística como el proceso en el cual se lleva a cabo la planificación y gestión de la cadena de suministros con el objetivo de generar valor, realizando la distribución de materiales de forma organizada utilizando canales de comunicación efectivos que parten desde el proveedor hasta la entrega de materiales al consumidor final, suministrándolos en tiempo, forma y costos óptimos.

Según Mora (2016), el objetivo de la logística es ampliar las ventajas competitivas de la empresa, generando un incremento de los beneficios económicos obtenidos a través de la comercialización

de sus productos o servicios, mediante las actividades llevadas a cabo para ese fin, que son: la distribución física de productos, el aprovisionamiento, manejo de información o comunicación, control de inventarios, estudio de la demanda, y servicio al cliente. Además, se agrega que, como objetivos primordiales de la logística, están el reducir los costos derivados de su propia actividad, y contribuir a la utilidad de la empresa, a través de la racionalización y optimización de los recursos.

### ***Globalización***

Los autores Gómez, Salcido, Lujan y Meléndez (2015), indican que la globalización no es otra cosa que la integración e interdependencia de las economías del mundo al intercambio de productos o servicios, lo que ha permitido la unificación de gran parte de los mercados, las sociedades y las culturas, a través de la transformación económica, social, y política de los diferentes países del mundo.

El servicio propuesto en este proyecto tiene la misión de brindar un aporte a las PYMES que se encuentran inmersas en el ámbito de las importaciones de productos como parte de su giro de negocio, y que por su tamaño no cuentan con la infraestructura necesaria para el óptimo desarrollo de sus importaciones, por lo que externalizar el servicio de logística integral le permitirá mejorar sus procesos, reducir sus costos de operación, satisfaciendo la entrega de sus productos en el tiempo, lugar, y condiciones esperadas, contribuyendo así en la rentabilidad de empresa.

### ***Transporte de mercancías***

Según Mauleón (2014), el transporte de mercancías se traduce en el traslado de productos o mercaderías desde un origen hacia un destino, a través de los distintos medios de transporte. Esta actividad juega un papel importante dentro de la cadena de suministros, ya que debe ser eficaz con el manejo de los productos y eficiente en los tiempos de entrega.

### ***Seguros de transporte internacional***

De acuerdo a Sosa (2013) , el seguro de transporte internacional es un contrato mediante el cual una empresa aseguradora está a cargo de cubrir los riesgos y se compromete al pago de una indemnización hacia el asegurado, por los daños que pueda sufrir la mercadería durante su traslado

desde un punto de origen hacia un destino final, cuya cobertura incluye la manipulación a la que sea expuesta la mercadería durante el trayecto.

### ***Importación***

Burbano (1996), define como importación a la acción comercial de adquirir bienes o servicios que proceden de otros países y que ingresan al territorio nacional a través de las fronteras aduaneras para su legítimo control y regularización, a través del pago de los impuestos correspondientes.

## **1.4 Justificación Práctica**

La apropiada gestión en la logística integral es un factor determinante para el sostenimiento de una inversión y la rentabilidad de la misma. La externalización de estas actividades con una empresa especializada les permitirá a las Pymes enfocar todos sus esfuerzos en su actividad principal (Core Business).

Al delegar sus importaciones a una empresa externa, cuya principal actividad sea el manejo de los procesos logísticos integrales, cuyo valor añadido sea la implementación de estrategias, y la aplicación de beneficios para las Pymes, generando así una alta productividad empresarial a las Pymes, además estas empresas se ahorrarán el costo de la nómina por personal que maneje sus importaciones.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Determinar la factibilidad del proyecto para una empresa prestadora de servicios de soluciones logísticas integrales para PYMES Importadoras ubicadas en Guayaquil.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ❖ Aplicar un estudio de mercado para conocer las necesidades de las PYMES Importadoras.
- ❖ Elaborar un estudio técnico para determinar la forma de organizar los procesos y la estructura de la empresa.
- ❖ Realizar el estudio económico que permita conocer la cuantía de la inversión y de los gastos de operación.

- ❖ Evaluar la factibilidad a través de los métodos de evaluación financiera VAN, TIR y punto de equilibrio.

## **1.6 Principales resultados**

Las Pymes en Ecuador tienen una participación importante en el mercado de oportunidades laborales y generación de empleo abarcando el 70% de la Población Económicamente Activa (PEA), así como también tienen una importante representación en el aporte económico al PIB con una tasa del más del 25%, según lo mencionado por Ron Amores & Sacoto Castillo (2017), por lo tanto, estas toman un papel fundamental en la economía del país en el ámbito de la empleabilidad y crecimiento económico.

Según Zapata (2004) una de las problemáticas que tienen las pymes es la poca preparación y capacitación interna, lo cual permite identificar que no cuentan con el conocimiento técnico necesario y la capacitación requerida para el correcto manejo de la logística de las importaciones, por tal motivo la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría en logística integral, le permitirá a las Pymes contar con el apoyo técnico y profesional para el correcto manejo de sus importaciones.

Por lo indicado anteriormente, se obtiene como resultado que existe una oportunidad en el mercado de las Pymes, ya que como se ha mencionado anteriormente y según Mora (2016), el objetivo principal de la logística es crear ventajas competitivas para la empresa incrementando a su vez los beneficios económicos, y este objetivo solo es realizable a través de conocimiento técnico y la experiencia, y es allí donde juega un papel importante la propuesta de este proyecto.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Marco Conceptual**

Logística.- De acuerdo a Servera-Francés (2010), la logística es aquella actividad generadora de valor a favor de los clientes, cuyo principal objetivo es mantener vínculos entre los participantes de la cadena de suministros, a través de los procesos de planificación, coordinación y gestión tanto internos como externos de la empresa, en donde los principales actores van desde los proveedores de materiales, proveedores de servicios intermedios, hasta los clientes.

Cadena de suministros. - Mauleón & Prado (2021), mencionan que la cadena de suministros corresponde a la red de empresas que actúan de manera coordinada con el propósito de ofrecer al mercado un producto o servicio, esta red está conformada por: proveedores, fabrica, inventario, transporte, e información.

Pymes.- De acuerdo a Enroke (s.f.), se llaman Pymes aquellas pequeñas y medianas empresas que, según su número de trabajadores y volumen de ventas, desarrollan una actividad comercial con fines de lucro.

Valor añadido.- refiere a la utilidad o ganancia adicional a los recursos utilizados que tiene un bien o un servicio.

Core Business.- Se define como la actividad principal de una empresa, es decir, aquello por lo cual fue creada y por lo cual generará su máxima rentabilidad y valor añadido.

Productividad. - De acuerdo a Fontalvo, De La Hoz Granadillo, & Morelos (2018), menciona que la productividad no es otra cosa que la relación que existe en cuanto al volumen de producción y los recursos utilizados para el mismo. Es una medida económica que calcula cuantos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado, sea este, trabajador, capital, tiempo, etc, durante un periodo determinado.

Importación para el consumo. - De acuerdo a lo que establece el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se refiere al régimen aduanero mediante el cual ingresan al país mercaderías procedentes del extranjero posterior al pago respectivo.

## **2.2 Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.**

De acuerdo a Mora (2016), a la logística se la concibe como una actividad generadora de valor, en términos de crear oportunidad y reducción de costos. Según Mauleón & Prado (2021), la logística es el conjunto de actividades desarrolladas dentro de una organización incluso en colaboración con otras empresas, estas actividades están relacionadas con el aprovisionamiento de materiales, almacenaje, transporte, inventarios, empaque y embalaje, distribución, es decir, la logística está enfocada en las actividades que la empresa lleva a cabo para lograr obtener una cadena de suministros más eficaz y eficiente.

Según Mora (2010), logística está para generar valor a la cadena de abastecimiento conformada por los proveedores, clientes y los accionistas, y su valor se traduce en términos de tiempo y lugar en el que el producto llega a manos del cliente, por lo que éste se incrementa aún más en el momento en el que el cliente está dispuesto a pagar más por aquel servicio. También menciona que la logística tiene como objetivo mantener el nivel adecuado de disponibilidad de los productos al menor costo y en óptimas condiciones, pag 46.

Para Vélez (2014), la logística comprende los procesos de almacenamiento en las diferentes bodegas, los procesos de transporte de bienes de un lugar a otro, flujos internos de materias primas o productos terminados en planta, manejo de inventarios, y la recolección de datos, su administración, el almacenamiento y transmisión de datos, pag 20.

Al revisar la información bibliográfica se consultó la investigación titulada “Estudio de factibilidad para la creación de una oficina outsourcing de compras para pequeñas y medianas empresas que actualmente manejan un comprador o departamento de compras en la ciudad de Quito”, por la autora Abril, J. (2020), en el que se efectúa un análisis situacional de las Pymes y su capacidad de encomendar y delegar a una entidad externa el rol de sus operaciones en el ámbito de las compras. La herramienta de medición utilizada para el análisis de datos es la entrevista en función de una muestra de la población, aplicando el método experimental. Se obtuvo como resultado que las PYMES es un mercado dispuesto a la contratación de servicios externos debido a que obtendría los siguientes beneficios: al implementarse procesos especializados dentro del área de análisis se generaría un control adecuado de recursos, control de calidad de los materiales, mejora de procesos y mayor competitividad dentro del mercado.

De acuerdo a Zuñiga, Espinoza, Campos, Tapia y Muñoz (2016), las PYMES en Ecuador son fundamentales en el desarrollo de la economía, se han convertido en una importante fuente de generación de empleo y un medio dinámico en el cual es posible ofrecer productos y servicios diversos en mercados de menor tamaño. Esta investigación analiza los cambios económicos de Ecuador como respuesta al fenómeno de la globalización. La globalización, ha cambiado el accionar de las sociedades; hoy, no existen barreras de culturas, de comunicación, de políticas y por ende la economía se ha globalizado, dando paso a una integración que tiene como objetivo el desarrollo de todos los pueblos. Los mercados globales son el resultado de la internacionalización,

esto se relaciona con la participación de las empresas en el comercio internacional, a una mayor escala, siempre considerando los requerimientos del mercado constituido en su destino.

Por otra parte, Ron Amores & Sacoto Castillo (2017), determinan que las PYMES son un eje fundamental en la economía de un país, ya que, a través de la producción, comercialización y prestación de servicios, se logra obtener un desarrollo sostenible en la economía, ya que el PIB PYMES contribuye y tiene correlación con el PIB total.

No obstante, los autores Cano y Ayala (2019), indican que en la logística se puede desarrollar competencias que permiten dar solución a problemas reales en las organizaciones y se aplican conocimientos adquiridos en los procesos logísticos y administración de empresas.

Por otra parte, los autores Cano, Carrasco, Martínez, Mayett y López (2015), establecen que debido a la apertura de los mercados y a la globalización, las Pymes deben realizar cambios estructurales a fin de avanzar en innovación en el ámbito logístico.

### **3 METODOLOGÍA**

La investigación empleada es de tipo aplicada, en cuanto al tratamiento de datos se consideró que es de tipo mixta (cuantitativa y cualitativa).

De acuerdo al alcance de la investigación se determinó que es de tipo descriptiva no experimental.

#### **3.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis del proyecto son las pymes importadoras que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

#### **3.2 Población**

La población de estudio está constituida por las 15403 pequeñas y medianas empresas localizadas en la ciudad de Guayaquil, esto de acuerdo al Directorio de empresas y establecimientos del INEC (DIEE 2019), que comprende las unidades económicas que registraron ventas en el SRI, registraron tasas de empleo en el IESS o perteneciendo al RISE, pagaron impuestos sobre sus ingresos en el SRI, de las cuales 15258 están relacionadas con algún tipo de actividad de comercio exterior, siendo este último el mercado objetivo al cual está dirigido el proyecto.



### **3.3 Tamaño de la muestra**

Participaron en el estudio 30 pequeñas y medianas empresas importadoras dedicadas al comercio al por mayor y al por menor, localizadas en la ciudad de Guayaquil.

### **3.4 Selección de la muestra**

A consecuencia de la pandemia COVID-19, las empresas se vieron obligadas a modificar su forma de trabajo de lo presencial a lo virtual, como consecuencia de ello no fue posible acceder al contacto con los representantes de las Pymes, por lo cual el tamaño de la muestra tomada para el estudio del proyecto fue seleccionada a conveniencia, es decir, se realizó la encuesta a las empresas que dentro de este escenario tuvieron la disposición de participar en el estudio.

### **3.5 Métodos a emplear ¿Cuál y para qué?**

El método de investigación aplicado para este estudio es el método deductivo. Este método lleva a conclusiones que parten de lo general, aceptado como válido, hacia lo particular, de acuerdo a lo que indica por Ramírez (2010).

Teniendo en consideración que existen empresas similares, leyes y metodologías que se aplican en este campo, y que la investigación busca plantear un valor agregado para un sector específico de las Pymes.

La investigación tiene un enfoque mixto, con alcance descriptivo (Sampieri pag. 90), porque procura obtener datos de la realidad de las pymes analizadas.

### **3.6 Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias**

#### ***Fuentes primarias***

Datos obtenidos del Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Banco Central del Ecuador, Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador, y, artículos científicos.

#### ***Fuentes secundarias***

Se obtuvo información de revistas, libros, documentos y estudios realizados por varios autores.

### **3.7 Técnicas de recolección de datos**

Se aplicó la encuesta en línea y entrevista para obtener la información de parte de los representantes de las Pymes que se dedican a la importación de productos y que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

### **3.8 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información**

Los datos fueron tabulados en el programa Excel mediante el cual se realizaron las representaciones estadísticas como: distribución de frecuencias, gráficos estadísticos, tablas, lluvia de ideas, matriz de priorización, diagrama de flujo.

### **3.9 Procedimientos y técnicas empleadas para el desarrollo del nuevo producto**

- ❖ Se realizó un estudio de mercado para conocer las necesidades de las PYMES Importadoras.
- ❖ Se efectuó un estudio técnico para determinar la forma de organizar los procesos y la estructura de la empresa.
- ❖ Se llevó a cabo un estudio económico para conocer la cuantía de la inversión y de los gastos de operación.
- ❖ Se evaluó la factibilidad a través de los métodos de evaluación financiera VAN, TIR y punto de equilibrio.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Énfasis en el factor de diferenciación en función de la originalidad de la empresa**

El factor diferenciación aplicado en la propuesta del proyecto, radica en ofrecer un servicio integral que contenga actividades que están involucradas a la cadena de suministros de las Pymes importadoras, brindándoles asesoría y asistencia desde la intención de compra al exterior hasta la entrega de los productos en los almacenes o bodegas de las pymes.

Este servicio integral involucra una serie de procesos que permitirán mantener una cadena de suministros eficaz y eficiente.

A continuación, se detallan los factores diferenciadores:

Tabla 2 Factores de diferenciación del servicio integral

Servicio	Características	Necesidades que satisface
Búsqueda de proveedores	Mediante base de datos de proveedores calificados a nivel internacional, realizar la búsqueda de proveedores calificados.	Nuevas oportunidades de negocio con proveedores y fabricantes que ofrezcan el producto de interés.
Búsqueda de productos	Mediante base de datos realizar la búsqueda de productos que sean de necesidad de la pyme	Obtener nuevas opciones de productos nuevos, similares o equivalentes a los que maneja la pyme a precios competitivos.
Análisis de productos	Ubicar partida arancelaria, determinar si cuenta con preferencias arancelarias, o requiere permisos para importar	Permite conocer el % de tributos a pagar, si cuenta con algún beneficio, o si requiere de algún permiso para realizar su importación.
Asistencia en negociación	Brindar asistencia en términos de negociación internacional con el proveedor, a través de: INCOTERMS, tipos de empaque y embalaje, formas de embarque Viabiles	Generar negociaciones que favorezcan a la inversión de las pymes
Evaluación de costos pre-embarque	Detalle costos de importación preliminares	Permite conocer el monto por costos que generará la importación antes de llevarla a cabo.
Elaboración de orden de compra	Emitir documento que formalice la negociación aplicando términos y condiciones utilizados en el Comercio Exterior	Brinda asistencia técnica en la formalización del pedido
Comunicación con proveedores del exterior	Crear una comunicación directa con el proveedor o fabricante en la negociación y coordinación del embarque	Comunicación directa con el proveedor, para asistir en la negociación y también por diferencia de idiomas.
Evaluación y Contratación de servicios	Se cotizará y contratará los servicios con agentes de la cadena logística que más convenga en costos, tales como: transporte internacional, transporte local, seguros.	Permite obtener un ahorro en cuanto a la contratación de servicios relacionados al comercio exterior
Gestión de licencias de importación	Gestión de licencias de importación en las entidades de control competentes	Obtener los permisos de importación en tiempo óptimo, evitando reprocesos.
Revisión y control de documentos de embarque	Validación de documentos conforme a los requerimientos de la aduana de Ecuador	Favorece a que la nacionalización se realice sin inconvenientes y retrasos.
Coordinación logística	Comunicación con toda la cadena logística	Permitirá obtener información concreta sobre el estado del embarque
Nacionalización	Gestión de nacionalización a través de agentes de aduanas que tengan un buen perfil de riesgo	Permitirá que sus importaciones se manejen de forma ágil y sin riesgos.
Coordinación de entrega de materiales	Contratación de transportistas autorizados para el transporte y entrega de la mercadería en el almacén de la Pyme	Agiliza la entrega y evita riesgos de accidentes o pérdida de la mercadería
Evaluación de costos post-embarque	Detalle de costos de importación total posterior a la importación	Otorga información clara y precisa de los costos que generó la importación.

## 4.2 Resultados del estudio de mercado

Este estudio se efectuó a las pymes importadoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil, lo que permite obtener información sobre las preferencias del cliente, las necesidades insatisfechas, las necesidades ocultas, a su vez colabora con la definición de estrategias y la correcta toma de decisiones para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Para el estudio de mercado del proyecto se realizó la encuesta a 30 Pymes. Como dato general de la encuesta se conoce que el 37% de las Pymes encuestadas están representadas por personas de sexo femenino, y, el 63% están representadas por personas de sexo masculino, con un rango general de edades de entre 27 a 72 años. A continuación, se detallan los resultados de la encuesta:

### *Encuesta*

**Objetivo:** Determinar la factibilidad de una empresa de servicios de soluciones logísticas integrales para PYMES importadoras en Guayaquil.

Instrucciones a considerar para responder las preguntas de la investigación:

Por favor, siga las siguientes recomendaciones:

- 1.- Lea cuidadosamente los enunciados de cada una de las preguntas.
- 2.- No deje preguntas sin contestar.
- 3.- Marque con una X según su respuesta.

### **CUESTIONARIO**

1.- ¿Cuál es el tamaño de su empresa?

Tabla 3. Tamaño

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pequeña (de 10 a 49 trabajadores)	27	90%
Mediana (de 50 a 199 trabajadores)	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora

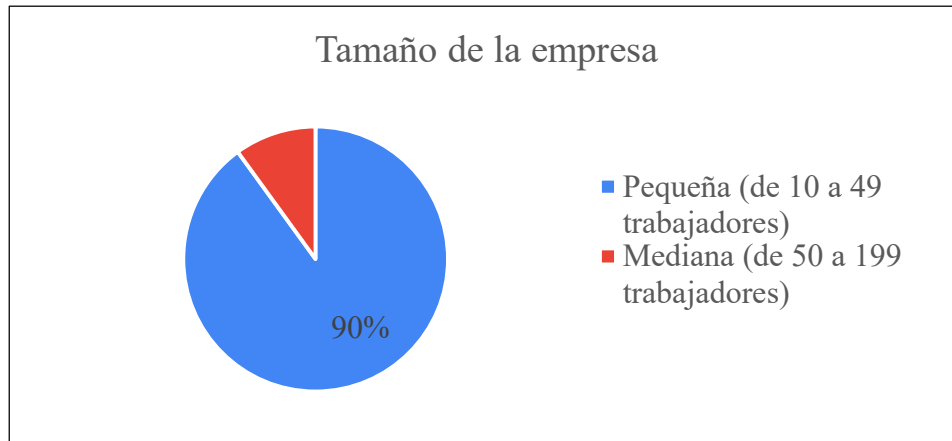


Gráfico 1 Tamaño de empresa

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

De la encuesta efectuada se determina que del mercado objetivo el 90% pertenecen a la pequeña empresa, el 10% de los encuestados pertenecen a la mediana empresa, por lo que el 100% del trabajo investigativo llegó al mercado meta, y se considera como datos fiables para el estudio.

2.- ¿Qué actividad desarrolla la empresa?

Tabla 4. Actividad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Comercial	21	70%
Industrial	5	17%
Servicios	4	13%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora

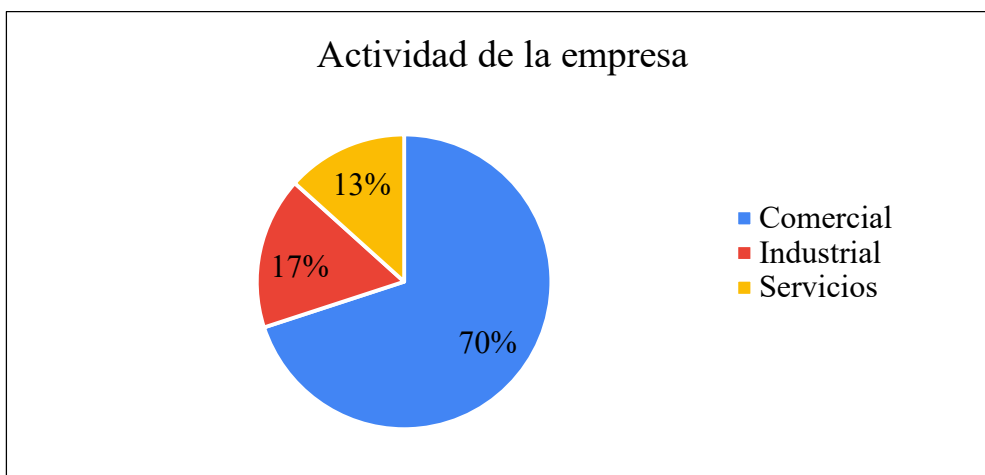


Gráfico 2 Actividad de la empresa.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

De las PYMES encuestadas en Guayaquil, el 70% desarrolla su actividad en el sector comercial, es decir, en la compra y venta de productos, materiales y equipos, siendo esta la mayor actividad que permite generar su negocio a través de la importación de productos; mientras que el 17% manejan su actividad dentro del sector industrial, y un 13% en el campo de servicios.

### 3.- ¿Qué producto o servicio ofrece su empresa?

De las Pymes encuestadas se obtuvo información de las distintas clases de productos que ofrecen y que son propias de su giro de negocio y actividad, los cuales se resumen a continuación:

Tabla 5. Producto o Servicio del negocio

Producto o servicio	% Participación
Energía	20%
Tecnología	17%
Articulos Varios	17%
Automotriz	13%
Agroindustrial	13%
Industria	7%
Calzado y vestimenta	3%
Cosméticos	3%
Construcción	3%
Consumo masivo	3%

Fuente: Encuesta realizada a las Pymes de la ciudad de Guayaquil. Agosto 2021

Elaborado por: Autora

4.- Como gerente-propietario, ¿qué nivel de conocimientos tiene en cuanto a los procesos de comercio exterior?

Tabla 6. Nivel de conocimiento

Opciones	Frecuencia	Nivel de conocimiento
Poco	16	53%
Mucho	14	47%
Nada	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
Elaborado por: Autora

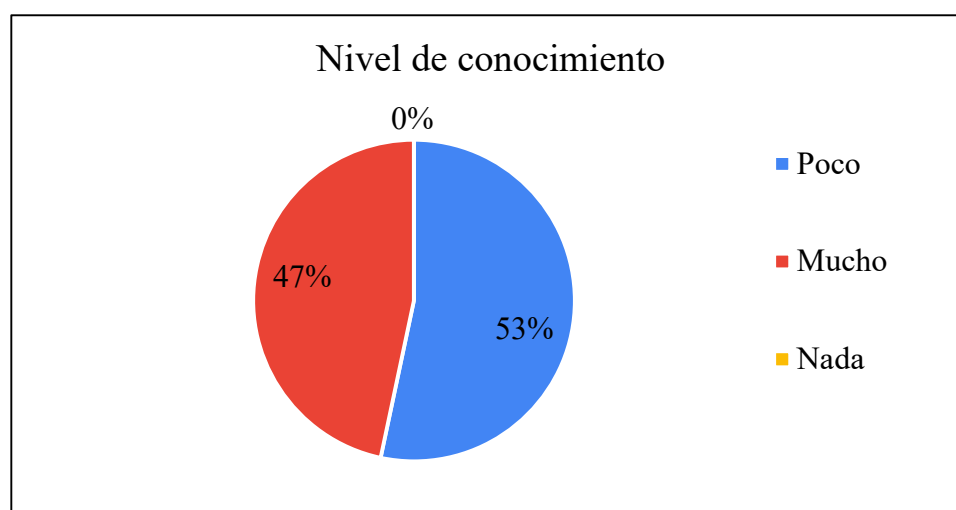


Gráfico 3 Nivel de conocimiento

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborador por: Autora

La investigación realizada a través de la encuesta permite observar que el 47% de las Pymes encuestadas tiene conocimiento de los procesos relacionados al comercio exterior, y, el 53% indica que tiene poco conocimiento de la actividad, ambos casos forman parte del mercado objetivo, sin embargo, el nivel de necesidad se incrementa en aquellas pymes que tienen poco conocimiento en el área de importaciones. Este dato permitirá evaluar y estructurar de manera adecuada el portafolio de los servicios, el cual deberá ser conforme a las necesidades de cada cliente.

5.- En qué sector de la ciudad de Guayaquil está ubicada su empresa?

Tabla 7. Sector

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Norte	21	70%
Centro	7	23%
Sur	2	7%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
 Elaborado por: Autora

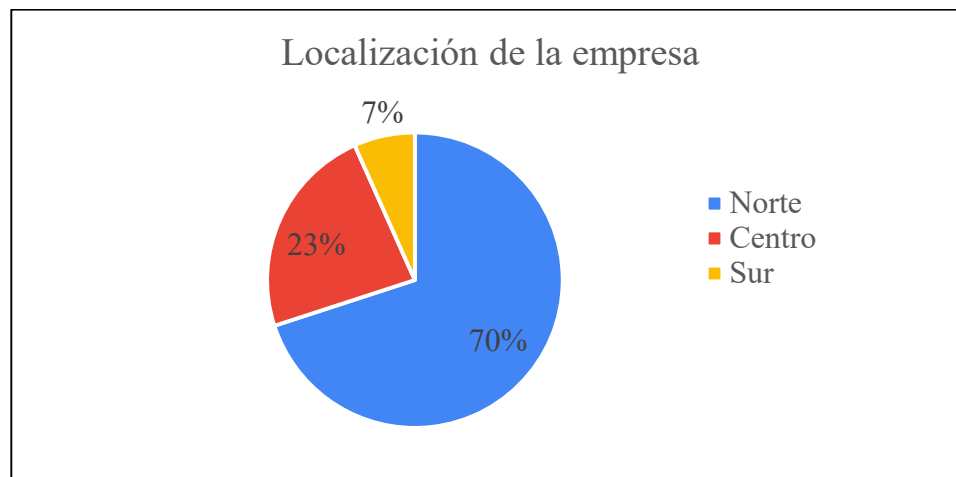


Gráfico 4 Localización

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

El resultado de la encuesta a las Pymes determinó que el 70% de estas se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil, el 23% está localizada en el sector centro, y, el 7% en el sur de la ciudad. Este resultado es vital importancia para el proyecto, ya que aporta al análisis de localización de la empresa.

6.- Cuantos años tiene la empresa en el mercado?



Tabla 8. Años

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	8	27%
6 a 10 años	4	13%
Mas de 10 años	18	60%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
Elaborado por: Autora

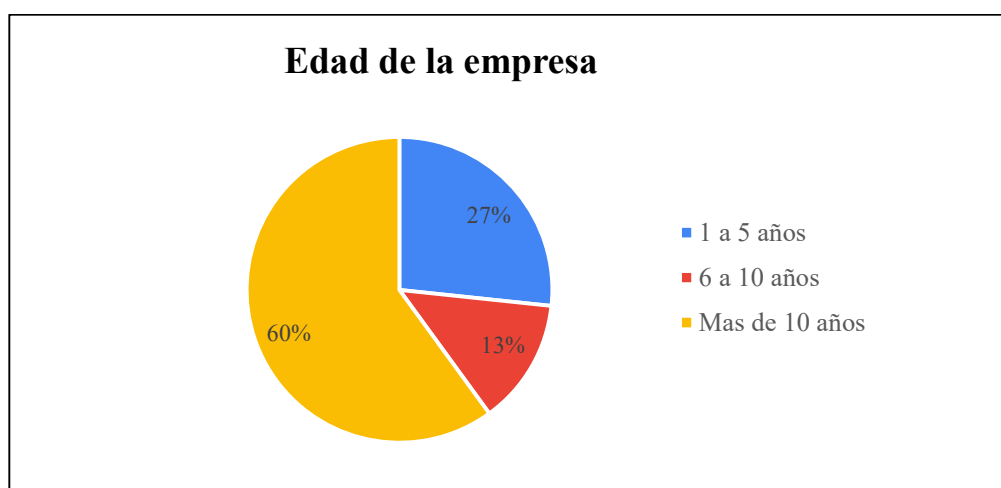


Gráfico 5 Edad de la empresa

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

La encuesta realizada a las Pymes permite observar el tiempo que éstas tienen en el mercado, siendo que el 27% del total de encuestados tiene de 1 a 5 años, el 13% de 6 a 10 años, y, el 60% tiene más de 10 años. El periodo de permanencia en el mercado de las pymes, ayuda a conocer el grado de madurez de las mismas y las posibles necesidades que pueden presentar estas en el aspecto logístico.

7.- La empresa realiza la importación de sus productos?

Tabla 9. Realiza importaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
Elaborado por: Autora

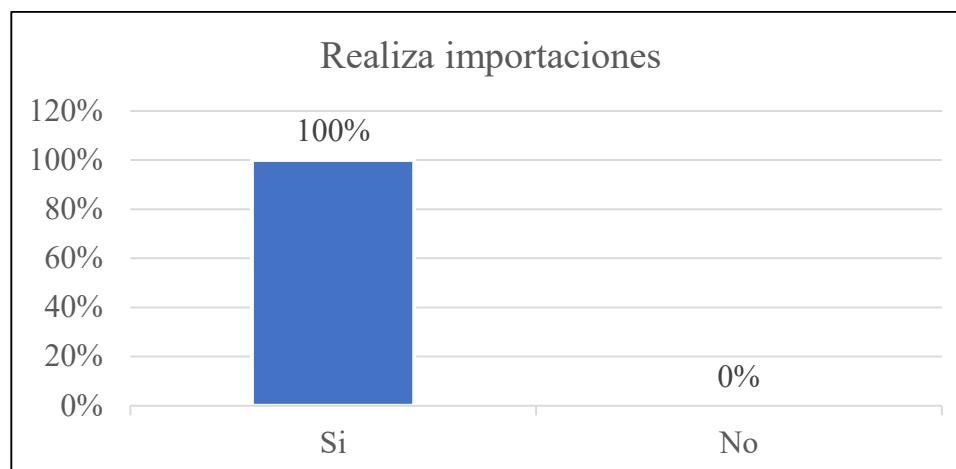


Gráfico 6 Realiza importaciones.

Fuente: Datos Obtenido de investigación. Elaborado por: Autora

De la encuesta realizada, se determina que el 100% de los encuestados manejan su inventario o stock a través de la importación productos, es decir, se abastecen del mercado internacional y no del mercado local, por lo que se confirma que se ha logrado obtener información del público objetivo de este proyecto, que son las pymes importadoras.

8.- Con qué frecuencia realiza sus importaciones?

Tabla 10. Frecuencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mas de una vez al mes	9	30%
Una vez al mes	3	10%
Bimensual	6	20%
Trimestral	5	17%
Semestral	4	13%
Una vez al año	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
 Elaborado por: Autora

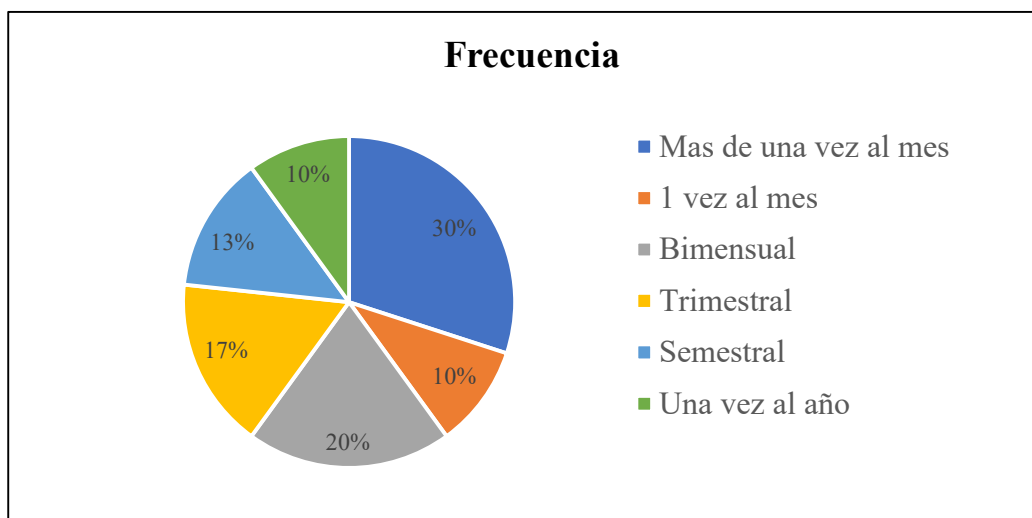


Gráfico 7 Frecuencia,  
 Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

Por medio de la encuesta efectuada a las Pymes ubicadas en la ciudad de Guayaquil, respecto a la frecuencia con la que realizan sus importaciones, el 10% lo hace una vez a año, el 13% de manera semestral, el 17% trimestral, 20% bimensual, 10% una vez al mes, y, el 30% más de una vez al mes. Este resultado permite conocer la frecuencia con la que las pymes realizan sus operaciones,

y nos ayuda a conocer las necesidades de cada grupo y las acciones que se llevarán a cabo para satisfacerlas.

9.- Cuál es el monto promedio en dólares de sus importaciones?

Tabla 11. Monto Promedio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menor a \$ 2000	3	10%
De \$ 2000 a \$ 10000	6	20%
De \$ 10001 a \$ 50000	11	37%
Mayor a \$ 50000	10	33%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
Elaborado por: Autora

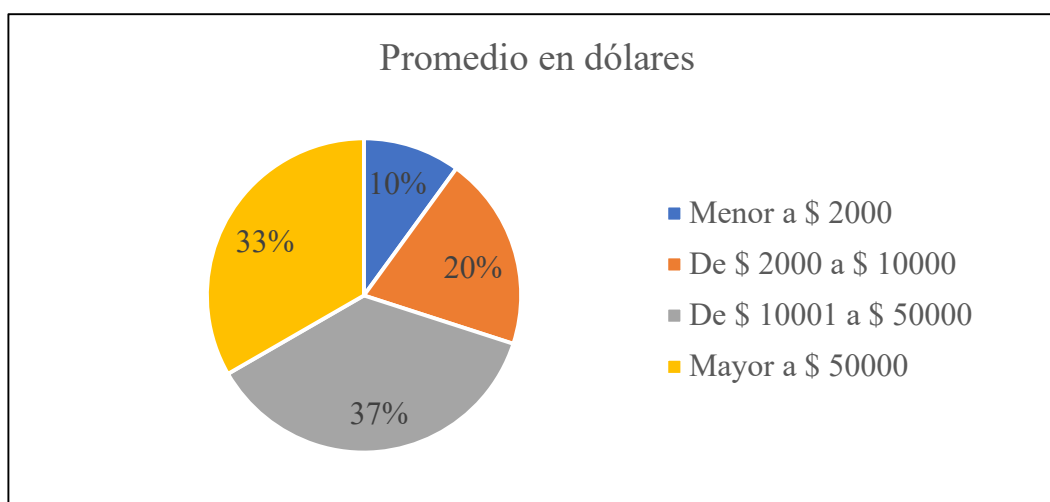


Gráfico 8 Promedio en dólares

Fuente Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

De la encuesta realizada se determina que el 10% de las pymes realiza importaciones por un monto menor a \$ 2,000, 20% por un monto promedio entre \$ 2,000 a \$ 10,000, el 37% por un monto promedio de \$ 10,001 a \$ 50,000, y, el 33% por un monto superior a \$ 50,000. Este resultado permite evaluar la existencia de oportunidades de optimización de costos y procesos logísticos.

10.- Cuenta con personal propio en nómina para el manejo de sus importaciones?

Tabla 12. Personal propio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	43%
No	17	57%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora

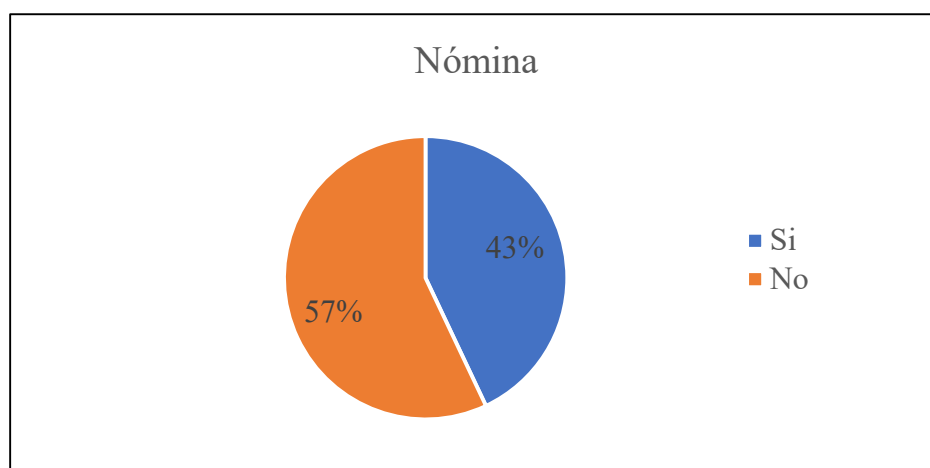


Gráfico 9. Nómina.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

La encuesta muestra como resultado que el 43% de las Pymes importadoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil cuentan con personal propio en nómina para el manejo de sus importaciones, y el 57% no tiene personal, por lo tanto, este último grupo no cuenta con gestor de las actividades concernientes a la logística, por lo que este porcentaje se considera importante para las proyecciones del mercado.

11.- ¿Considera importante la existencia de una empresa que ofrezca servicios logísticos integrales que lleve a cabo todos los procesos de importación de su empresa?

Tabla 13. Importancia de servicios logísticos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Si	28	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
Elaborado por: Autora

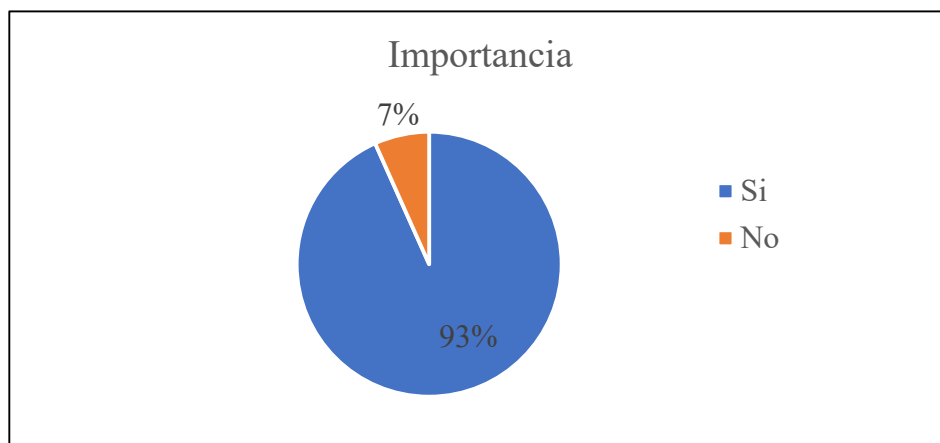


Gráfico 10. Importancia.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborador por: Autora

La encuesta realizada a las Pymes importadoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil, determina que el 93% de los encuestados considera importante la existencia de una empresa que ofrece servicios logísticos integrales que lleve a cabo todos los procesos de importación de su empresa, lo que permitirá a la empresa ganar posicionamiento en el mercado con mayor facilidad, mientras que el 7% no lo considera importante. Este resultado ayudará a conocer el nivel de aceptación que tendrá el proyecto por parte de las Pymes importadoras.

12.- ¿Ha requerido contratar una empresa de servicios logísticos para sus importaciones?

Tabla 14. Contratación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	87%
No	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora



Gráfico 11 Contratación de servicios.

Fuente: Datos Obtenidos de la investigación. Elaborador por: Autora

De la encuesta realizada a las Pymes importadoras ubicadas en la ciudad Guayaquil, se determinó que el 87% ha contratado una empresa de servicios logísticos anteriormente, y, el 13% no ha realizado la contratación. Esto permitirá conocer con mayor exactitud las necesidades que tienen las pymes y crear una ventaja competitiva.

13.- ¿Cuándo ha contratado el servicio logístico de una empresa, ¿cómo ha sido su experiencia?

Tabla 15. Experiencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Buena	20	67%
Regular	9	30%
Mala	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
Elaborado por: Autora

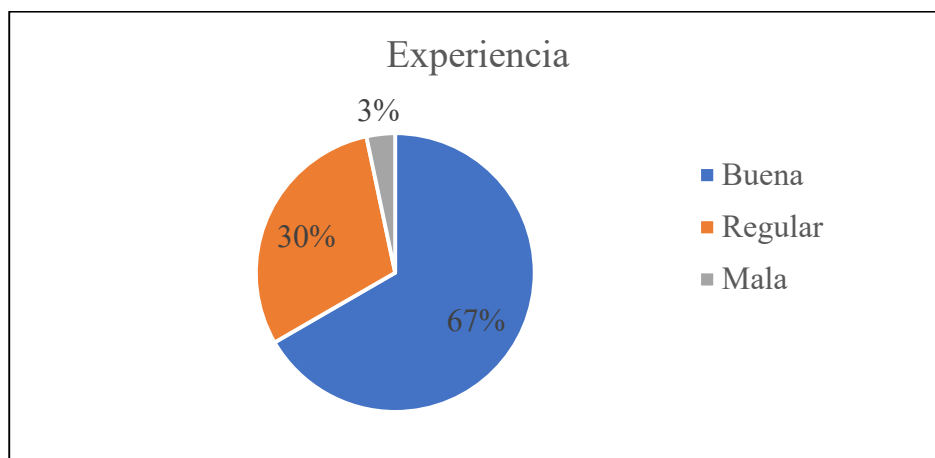


Gráfico 12. Experiencia.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

Mediante la encuesta se conoce que de las pymes que han contratado servicios logísticos el 3% ha tenido una mala experiencia, el 30% ha tenido una experiencia regular, y el 67% indica que ha tenido una buena experiencia. La información obtenida permite conocer el nivel de experiencia y el grado de satisfacción obtenido por parte de las Pymes importadoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil, lo que colaborará con el proyecto en la creación de estrategias de competitividad.

14.- En su empresa, ¿cuál de las actividades que se mencionan a continuación son consideradas dentro del proceso de importación?:

Tabla 16. Actividad que realiza

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de requisitos de licencias y permisos previos a la importación.	10	33%
Contratación de servicios complementarios, aplicando estrategias de optimización de costos.	5	17%
Pre-costeo de la importación	9	30%
Liquidación de costos de importación	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora



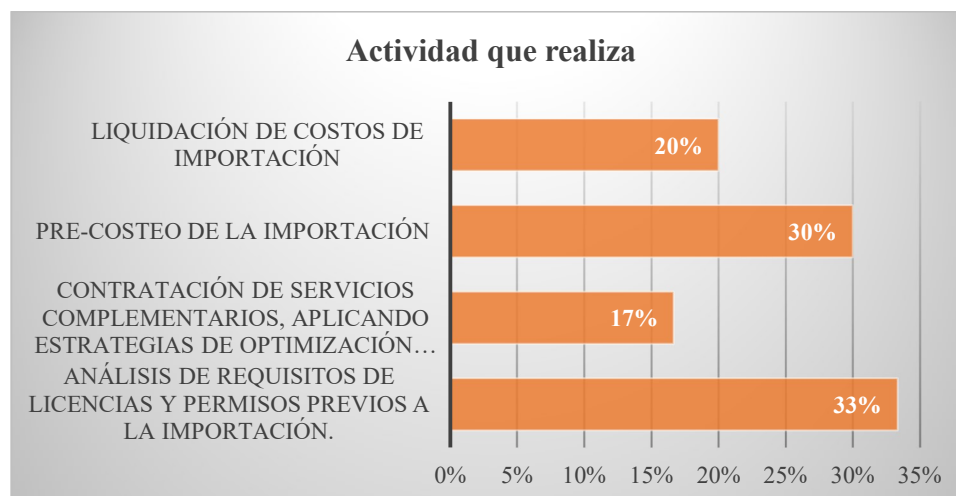


Gráfico 13 Actividad que realiza

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

La encuesta realizada a las Pymes importadoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil, muestra que actividad es la que realizan en su proceso de importación, de la cual se obtiene que el 33% realiza el análisis de requisitos de licencias y permisos previos a la importación, el 30% elabora el costeo de la importación, el 20% efectúa la liquidación de costos de importación, y, el 17% realiza la contratación de servicios complementarios aplicando estrategias de optimización. Estos resultados permiten descubrir las necesidades ocultas de las pymes importadoras, y, que ayudarán al proyecto en el establecimiento de las estrategias.

15.- De los siguientes aspectos, ¿cuál le gustaría mejorar en su proceso de importación?

Tabla 17. Proceso a mejorar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Costos de importación	17	57%
Tiempo de tránsito	2	7%
Comunicación	3	10%
Conocimiento de las preferencias arancelarias a las que podría acogerse	5	17%
Conocimiento de los requisitos previos a la importación	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora

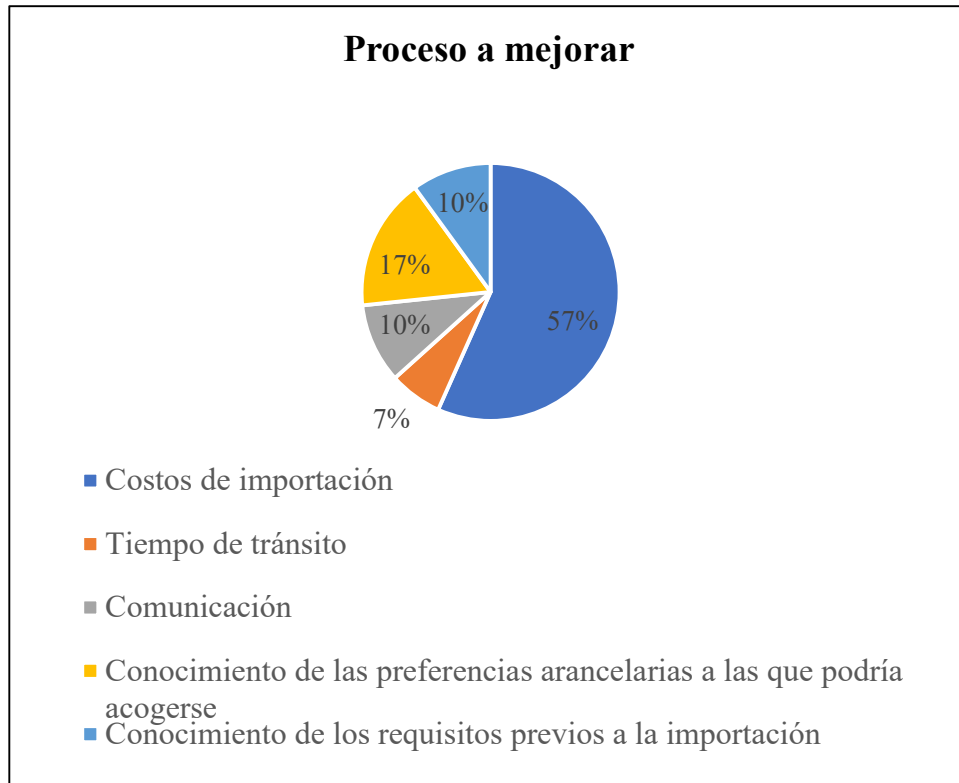


Gráfico 14. Proceso a mejorar.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

A través del análisis estadístico se determina que, el 7% de las Pymes encuestadas desea mejorar el tiempo de tránsito, el 10% la comunicación, otro 10% el conocimiento de los requisitos previos a la importación, el 17% los conocimientos de las preferencias arancelarias, y, el 57% desea mejorar los costos de importación. Estos datos son de gran importancia en el proyecto ya que permite conocer las necesidades explícitas de las pymes importadoras, y ayuda en la elaboración del portafolio de servicios que se adapte a las necesidades de los clientes en términos de costos, y así cumplir con sus expectativas.

16.- ¿Estaría dispuesto a contratar a una empresa que brinda servicio logístico integral para el manejo de sus importaciones?, cuyo servicio contemple las características siguientes:

- ❖ Análisis de requisitos de licencias y permisos de importación de productos previo a la importación
- ❖ Que sea facilitadora en la contratación de servicios complementarios (seguros, fletes, otros), aplicando estrategias de optimización de costos
- ❖ Que lleve a cabo el análisis de costos de la importación previo al embarque
- ❖ Que ofrezca un resultado costos de importación post-embarque

Tabla 18. Propensión a la contratación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	83%
No	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
Elaborado por: Autora

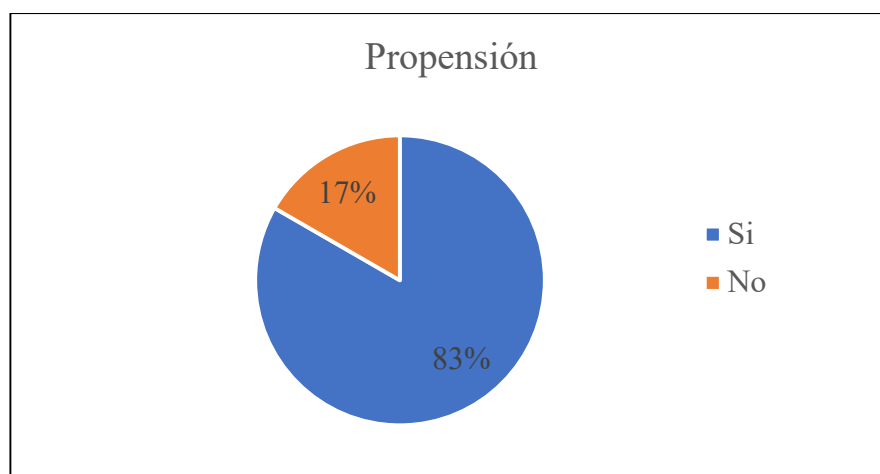


Gráfico 15. Propensión.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

La gráfica muestra que el 83% de las pymes importadoras encuestadas, está dispuesta a contratar los servicios de una empresa prestadora de servicios logísticos integrales para el manejo de sus

importaciones, siempre que estos servicios contemplen en sus procesos: el análisis de requisitos de licencias y permisos de importación de productos previo a la importación; que sea facilitadora en la contratación de servicios complementarios (seguros, fletes, otros), aplicando estrategias de optimización de costos; que lleve a cabo el análisis de costos de la importación previo al embarque; y, que ofrezca un resultado costos de importación post-embarque. Este resultado resulta óptimo para el proyecto, y determina los procesos que deberán cumplirse dentro de los servicios para la atracción, retención y permanencia de los clientes.

17.- ¿Cuál o cuáles de las siguientes características considera de mayor importancia para la contratación de una empresa que ofrece servicios de logística integral?

Tabla 19. Factor para contratación

<b>Opciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
El costo del servicio	13	43%
Le ayudará a optimizar los costos de la importación	13	43%
Le permitirá generar un ahorro en la nómina de su empresa, ya que podrá prescindir del personal que maneje las importaciones	4	13%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora

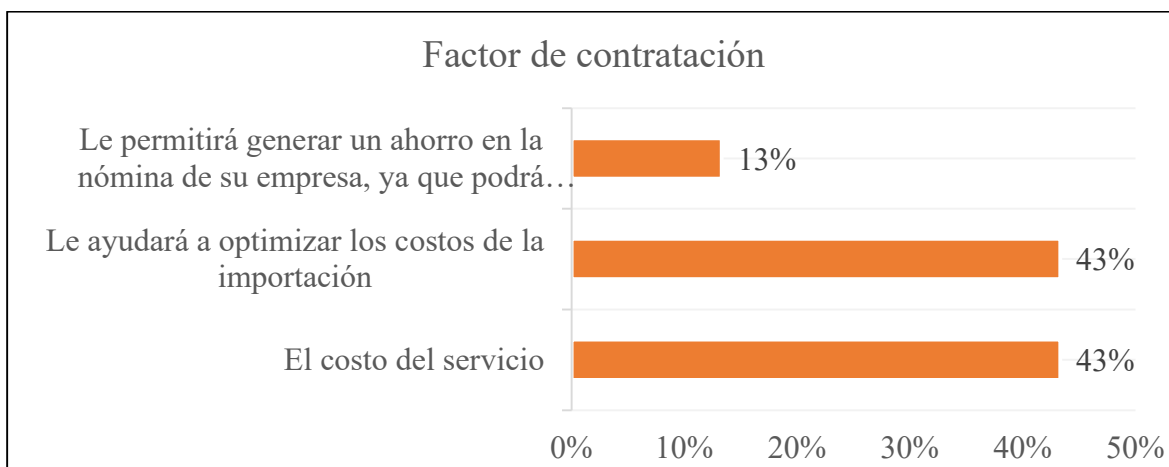


Gráfico 16. Factor de contratación.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

El detalle estadístico muestra como resultado el factor de contratación por parte de las pymes importadoras encuestadas, siendo que el 43% está interesado en optimizar los costos de sus importaciones, otro 43% consideran que el factor de decisión estaría en el costo del servicio de la empresa que brinda los servicios logísticos, y, el 13% lo haría ya que la contratación de los servicios le permitirá generar un ahorro en la nómina de la empresa. Estos datos permiten hacer un análisis estratégico en cuanto el costo de los servicios a ofrecer con el objetivo de ganar posicionamiento con mayor facilidad en el mercado.

18.- ¿Cuál de los siguientes enunciados valoraría más de su operador logístico?

Tabla 20. Valor del servicio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Que ofrezca un servicio de asesoría personalizado	11	37%
Que genere confianza	7	23%
Que mantenga la confidencialidad de la información	7	23%
Que esté disponible 24/7	5	17%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora

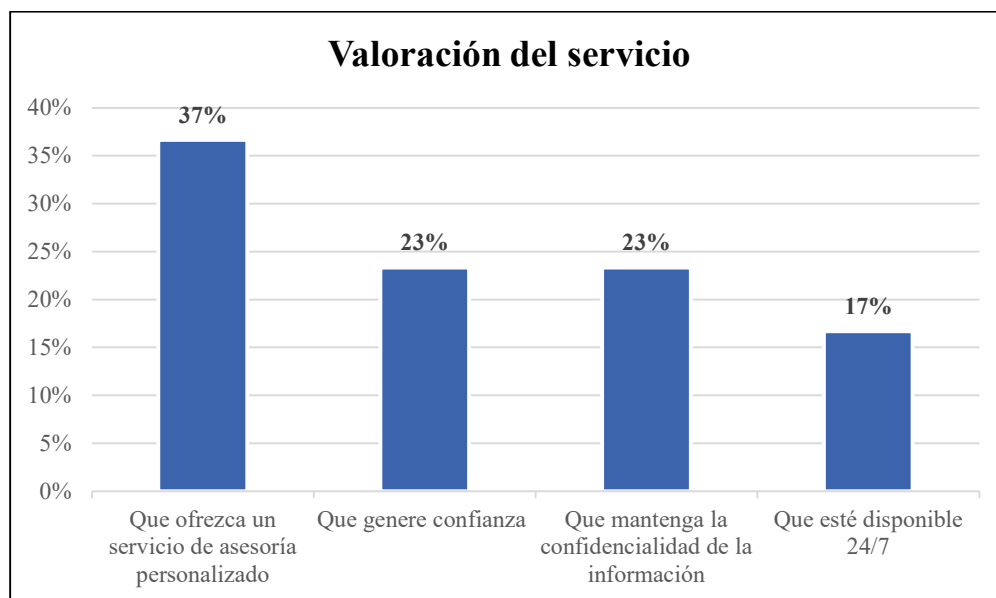


Gráfico 17. Valoración del servicio.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

El cuadro estadístico demuestra que las pymes tienen diferentes necesidades en cuanto al valor del servicio, en tanto que, el 17% requieren de un servicio que esté 24/7 disponible, el 23% que mantenga la confidencialidad de la información, otro 23% que genere confianza, y, el 37% que ofrezca un servicio de asesoría personalizado. Estos datos son de vital importancia para el proyecto, ya que responden a características que serán tomadas como base fundamental para definir el perfil y los valores de la empresa.

19.- ¿Considera que la contratación de una empresa que ofrece servicios logísticos integrales para las pymes en la ciudad de Guayaquil, agregará valor a su empresa?

Tabla 21. Valor agregado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	93%
No	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021

Elaborado por: Autora

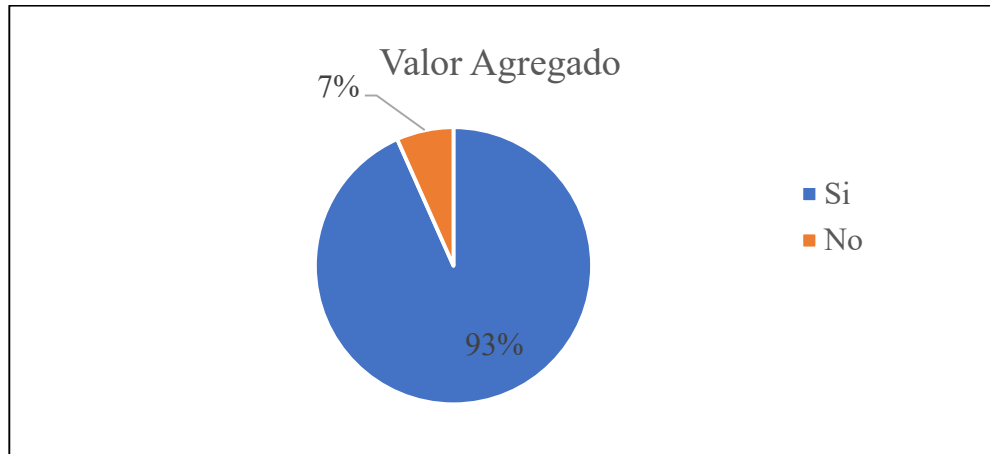


Gráfico 18. Valor agregado.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: autora

La investigación realizada a través de la encuesta permite observar que el 93% de las pymes encuestadas afirma que la contratación de una empresa que brinde los servicios logísticos integrales, agregará valor a su empresa, mientras que tan solo el 7% indica que no.

Estos datos permiten conocer el nivel de aceptación que tendrá la empresa por parte de las pymes importadoras ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

20.- De contratar el servicio logístico integral de la empresa, ¿cuál de las siguientes modalidades de pago por el servicio, se ajustaría a su necesidad?

Tabla 22. Modalidad de contratación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pago por gestión (por cada importación)	27	90%
Pago mensual (se aplicaría una tarifa fija de acuerdo al volumen de importaciones)	3	10%
Total	30	100%

Fuente: Encuesta realizada a las PYMES de la ciudad de Guayaquil, agosto 2021  
Elaborado por: Autora

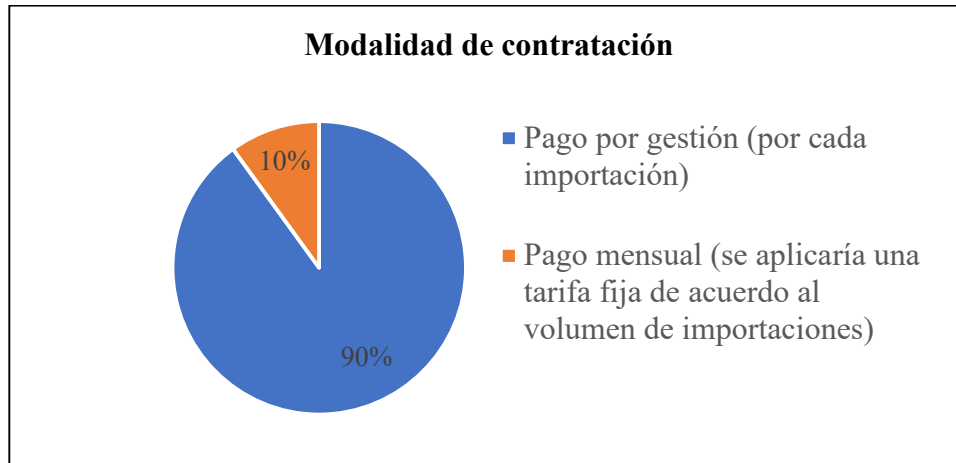


Gráfico 19. Modalidad de contratación.

Fuente: Datos obtenidos de la investigación. Elaborado por: Autora

El cuadro estadístico muestra que, de las pymes importadoras encuestadas, el 90% prefiere que la modalidad de contratación de los servicios se realice mediante el pago por gestión de cada importación, mientras que el 10% prefiere realizar la contratación a través del pago mensualizado aplicando una tarifa fija, de acuerdo al volumen de importaciones. Este resultado ayuda definir la forma de contratación más optima, y establecer parámetros ligados a la necesidad de cada cliente.

### ***Análisis de la oferta***

La propuesta de servicios logísticos que propone este proyecto es el manejo de las importaciones de las pymes a través de la contratación externa de la gestión logística integral al estilo outsourcing, para las pymes que importadoras de la ciudad de Guayaquil.

Actualmente en el mercado existen empresas que ofrecen servicios logísticos enfocados en otorgar a los importadores servicios denominados como integrales, pero que no incluyen ciertos servicios que se plantean en el presente proyecto como: la asesoría e intervención en la negociación con el proveedor del exterior, análisis de costos de importación preliminar, contratación de servicios de transporte internacional o nacional a través de una evaluación previa de distintas ofertas que permitan generar un ahorro, sino que ofrecen sus servicios a un costo estándar ya definido, en el cual no se genera un análisis de costo de oportunidad por la comparación de servicios previo a la importación.

Varias de las empresas que ofrecen servicios logísticos se detallan en la siguiente tabla:



Tabla 23 Empresas de Servicios Logísticos

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Servicios que ofrecen</b>
Comex Solutions	Transporte internacional aéreo
	Transporte internacional marítimo
	Bodegas y aduanas
	Transporte interno de mercadería
Cup logistics	Almacenamiento
	Distribución y transporte
	Acondicionamiento y reacondicionado
	Manufactura
Holtrans Logistics	Depósito aduanero público
	Almacenamiento
	Transporte
	Administración de inventarios y distribución
Siatigroup	Courier internacional
	trámites aduaneros
	transporte nacional
	Carga internacional
Valero y Valero	Agencia de aduana
	Transporte terrestre
	Agencia de carga internacional
Totalogistic	Almacenaje
	Control de inventario
	Distribución y transporte
Agunsa	Agenciamiento marítimo
	Logística y distribución
	Transporte terrestre
Grupo DVComex	Courier
	trámites aduaneros
	Agente de aduana
	Carga internacional

Fuente: Elaborado por la autora

### *Análisis de la demanda*

Según se mencionó en la sección 3.2 que se refiere a la población de estudio, en Guayaquil existen 15403 Pymes de acuerdo a la información obtenida del INEC del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) 2019, de las cuales 15258 están relacionadas con algún tipo de actividad de comercio exterior, siendo este último el mercado objetivo al cual está dirigido el proyecto.

#### **4.3 Generación de ideas en correspondencia con la oportunidad de mercado identificada.**

Del resultado de la encuesta se determina que existen varias necesidades por parte de las pymes que están relacionadas con el servicio y con el costo.

El servicio logístico integral que plantea esta propuesta es brindar un acompañamiento exclusivo a las pymes desde el momento de realizar la negociación, colaborar con la búsqueda de productos y proveedores de materiales a nivel internacional, realizar la evaluación de costos, y procesar las gestiones concernientes a la importación de los productos de manera que las pymes sientan que el servicio ofrecido les permite contar con un asesor que ejecutará todas esas tareas de evaluación, asesoría, coordinación y entrega de sus productos en el tiempo requerido, tal como si fuese su personal de planta, con la diferencia de que este es un servicio que se prestará de forma externa a un costo de honorario fijo, que se cobrará con 50% un anticipo, y el saldo una vez concluido el servicio.

Es importante mencionar que, de acuerdo al análisis de la oferta, las empresas que ofrecen un servicio logístico integral, cuentan con servicios operativos puntuales, como: transporte, almacenaje, Courier, o, agente de aduana, es decir, no ofrecen un servicio que profundiza en otros aspectos, como los mencionados en el párrafo anterior, por lo que no es posible realizar una comparación de precios con relación al honorario planteado.

De la encuesta realizada se determinó que todos los encuestados pertenecen al sector objeto de estudio, es decir, son pymes importadoras, de las cuales se pudo evidenciar que una proporción importante no cuenta con personal directo que maneje sus procesos de importación internamente, por lo tanto, se percibe que existe una necesidad a cubrir en este sector.

#### **4.4 Prueba de concepto del producto**

A través de la entrevista a distintas a pymes importadoras se desarrolló la prueba concepto del producto, mediante la cual se expuso los servicios que ofrecerá la empresa y se pudo conocer que el grado de aceptación de la propuesta del servicio es del 95% por que estas tienen en torno a la propuesta planteada.

#### **4.5 Prueba de mercado**

La prueba de mercado es una técnica de experimentación, utilizada para obtener respuestas de forma directa por parte de las personas respecto a producto o servicio del cual se realiza el estudio con el propósito de obtener información relevante en la investigación.

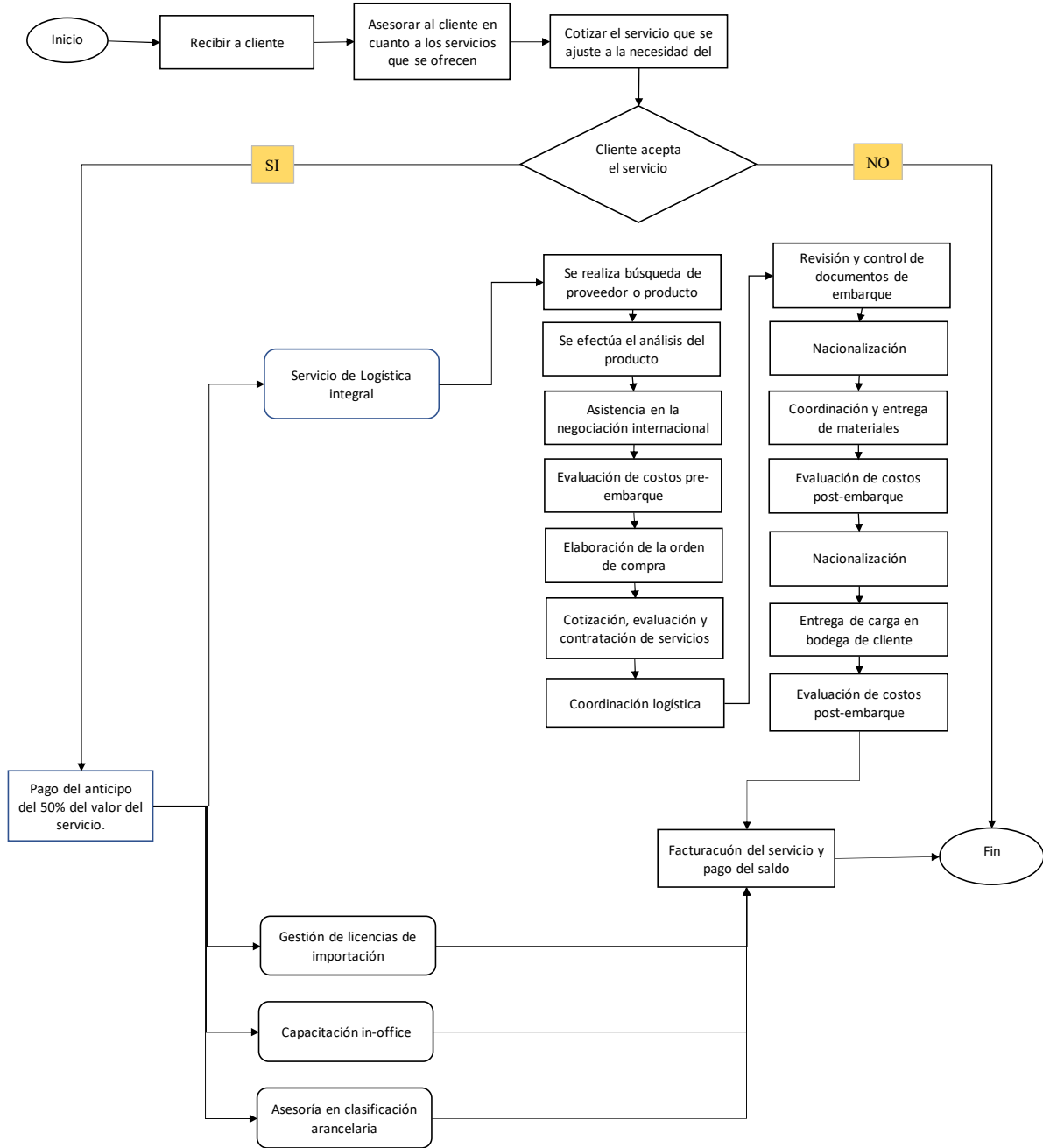
La prueba de mercado se lleva a cabo previo al lanzamiento de un producto o servicio, con el objetivo de conocer su aceptación. Permite, además, identificar y acceder a posibles clientes durante el proceso.

Como resultado de la prueba de mercado se determinó que las pymes importadoras ven la propuesta como una idea innovadora, que ofrece un servicio diferenciado en comparación a otros ya existentes en el mercado ya que cuenta con un alcance mucho más amplio a un costo accesible, habiendo una notable aceptación a la contratación del servicio.

#### **4.6 Elaboración de prototipo del producto**

Al tratarse de un servicio intangible, se plantea el esquema del prototipo de servicios mediante el cual se detalla de manera sistemática el proceso general para cada uno.

Figura 1. Proceso de servicios



Fuente: Elaborado por la autora

#### 4.7 Análisis de factibilidad (técnica, económica, financiera, comercial)

El análisis de factibilidad permite evaluar varios aspectos importantes para el funcionamiento de la empresa y que tendrán influencia directa sobre el resultado del proyecto.

##### *Análisis técnico*

El análisis técnico del proyecto permitirá medir el nivel de recursos con el que contará la empresa, a fin de determinar si los recursos disponibles se ajustan a la necesidad del proyecto. Por lo que a continuación se evaluarán aspectos como: la capacidad operativa del proyecto, la localización de la empresa, equipamiento requerido, personal, estructura organizativa y administrativa.

Tabla 24. Horas operativas al mes por persona

Jornada	Horas diarias de trabajo	Días de labores a la semana	Horas de trabajo a la semana	Horas de almuerzo por mes	Semanas por mes	Horas mes totales (-) horas de amuerzo
lunes a viernes	8	5	40	20	4	<b>140</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Para determinar la capacidad operativa del proyecto se evaluó previamente el número de horas operativas al mes, de acuerdo a los datos que muestra la tabla No. 24, que indica que la jornada laboral será de lunes a viernes, ocho horas diarias, con una hora de descanso por motivo de almuerzo, por lo tanto, la capacidad en horas por persona en el área operativa es de 140 horas al mes.

Tabla 25 Horas operativas al mes en área de operaciones

Personal operativo	Horas operativas al mes por personal operativo
Operador 1	140
Operador 2	140
Jefe operativo	140
<b>Total horas</b>	<b>420</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Considerando que la empresa contará con dos operadores y un jefe operativo, que estarán a cargo de desarrollar de manera directa los servicios, se considera un total de 420 horas para el desarrollo de las actividades por parte del departamento operativo.

Tabla 26 Capacidad operativa del proyecto

Servicios	Casos por mes	Casos al año
Servicio logístico integral de importaciones	40	480
Gestión de licencias de importación	16	192
Capacitación in-office	20	240
Asesoría en clasificación arancelaria	15	180
	<b>91</b>	<b>1092</b>

Fuente: Elaborado por la autora

### *Capacidad operativa*

Tabla 27. Capacidad operativa

Servicios	Casos por mes	Horas por servicio	Horas mes por servicio
Servicio logístico integral de importaciones	40	5	200
Gestión de licencias de importación	16	4	64
Capacitación in-office	20	4	80
Asesoría en clasificación arancelaria	15	5	75
	<b>91</b>		<b>419</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Se determina que la capacidad del proyecto permitirá gestionar la atención de 91 casos por mes distribuido en los diferentes servicios.

Dada la capacidad operativa, se obtiene un total de 1092 casos al año, siendo este el número de casos con los que iniciará el proyecto.

### *Factores que condicionan el tamaño del proyecto*

Para determinar el tamaño del proyecto, se ha considerado varios aspectos, tales como:

- El resultado de la demanda potencial correspondiente a las pymes que estarían dispuestas a contratar el servicio.

- La capacidad operativa de la empresa
- El perfil de los clientes en función de las necesidades particulares de cada uno.
- La capacidad financiera e inversión para el desarrollo del proyecto.

### ***Tamaño óptimo del proyecto***

Para el análisis del tamaño óptimo del proyecto, ha sido necesario considerar el método de trabajo en función de la capacidad operativa inicial que permitirá brindar una atención personalizada y adaptada a las necesidades de los clientes, esto es, trabajando cinco días de cada semana, optimizando procesos en función de la operatividad logística de la aduana, por tipo de carga, y de los recursos invertidos por operación.

### ***Localización***

El estudio de localización hace posible determinar la ubicación más apropiada para asentar la empresa. De acuerdo al resultado que muestra la investigación a través de la encuesta, en la sección 4.2, se determinó que el 70% de las pymes encuestadas se encuentran localizadas en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, lo que se considera como referencia principal para la evaluación.

Otro factor preponderante para determinar la localización de la empresa es hallar una ubicación que permita alinearse a las estrategias y proyecciones económicas del proyecto, que sea de fácil acceso para las pymes y colaboradores, que cuente con servicios básicos, que otorgue seguridad, y que permita generar competitividad en el mercado.

### ***Macro localización***

La localización de la empresa está ubicada en la región costa, provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui.

Figura 2. Macrolocalización



Fuente: extraído de [www.mapsofworld.com](http://www.mapsofworld.com), por la autora

### ***Micro localización***

Para la micro localización se evalúa las alternativas en la que se establecerá la empresa, por lo que se eligió dos puntos en los cuales puede establecerse la empresa:

- ❖ Opción A.- Sector empresarial, ubicado en la Av. Francisco de Orellana, zona aledaña al Edificio Las Cámaras.
- ❖ Opción B.- Av. Rodrigo Chávez, Parque empresarial Colón



Tabla 28. Matriz de localización

Peso	Factor de localización	Opción 1	Edificio Las Cámaras	Opción 2	Parque Empresarial Colón
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
30%	Precio de arriendo	2	0.60	3	0.90
15%	Servicios básicos	3	0.45	3	0.45
20%	Seguridad del sector	3	0.60	2	0.40
15%	Vías de acceso	3	0.45	3	0.45
20%	Oficinas disponibles	1	0.20	3	0.60
<b>100%</b>	<b>Total</b>		<b>2.30</b>		<b>2.80</b>

Fuente: Elaborado por la Autora

Para determinar la ubicación apropiada para la empresa, se realizó el análisis con base a 5 factores de comparación, teniendo como base la calificación 3 como bueno, la calificación 2 como regular, y la calificación de 1 como mala. En base a la ponderación de los datos se logra determinar que la oficina más apropiada es aquella que está ubicada en el Parque Empresarial Colón, cuyo puntaje es de 2.80.

Respecto al resultado obtenido de este análisis, se alquilará una oficina completamente amoblada, que permite generar un ahorro en muebles y enseres, además, tiene un costo accesible por concepto de arriendo de \$ 600 mensuales. Esta oficina cuenta con las características y condiciones necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Las características de la oficina se mencionan a continuación:

- 4 oficinas básicas, las cuales se distribuirán 2 para el área operativa, y 2 para el área administrativa.
- 1 oficina principal, que será para uso de la gerencia
- 1 sala para reuniones
- 1 cafetería

- 1 baño

Figura 3. Oficina Parque Empresarial Colón



Fuente: Fotografías obtenidas del Parque Empresarial Colón. Elaborado por la Autora

Figura 4. Oficina Operativa Parque Empresarial Colón



Fuente: Fotografías obtenidas del Parque Empresarial Colón. Elaborado por la Autora

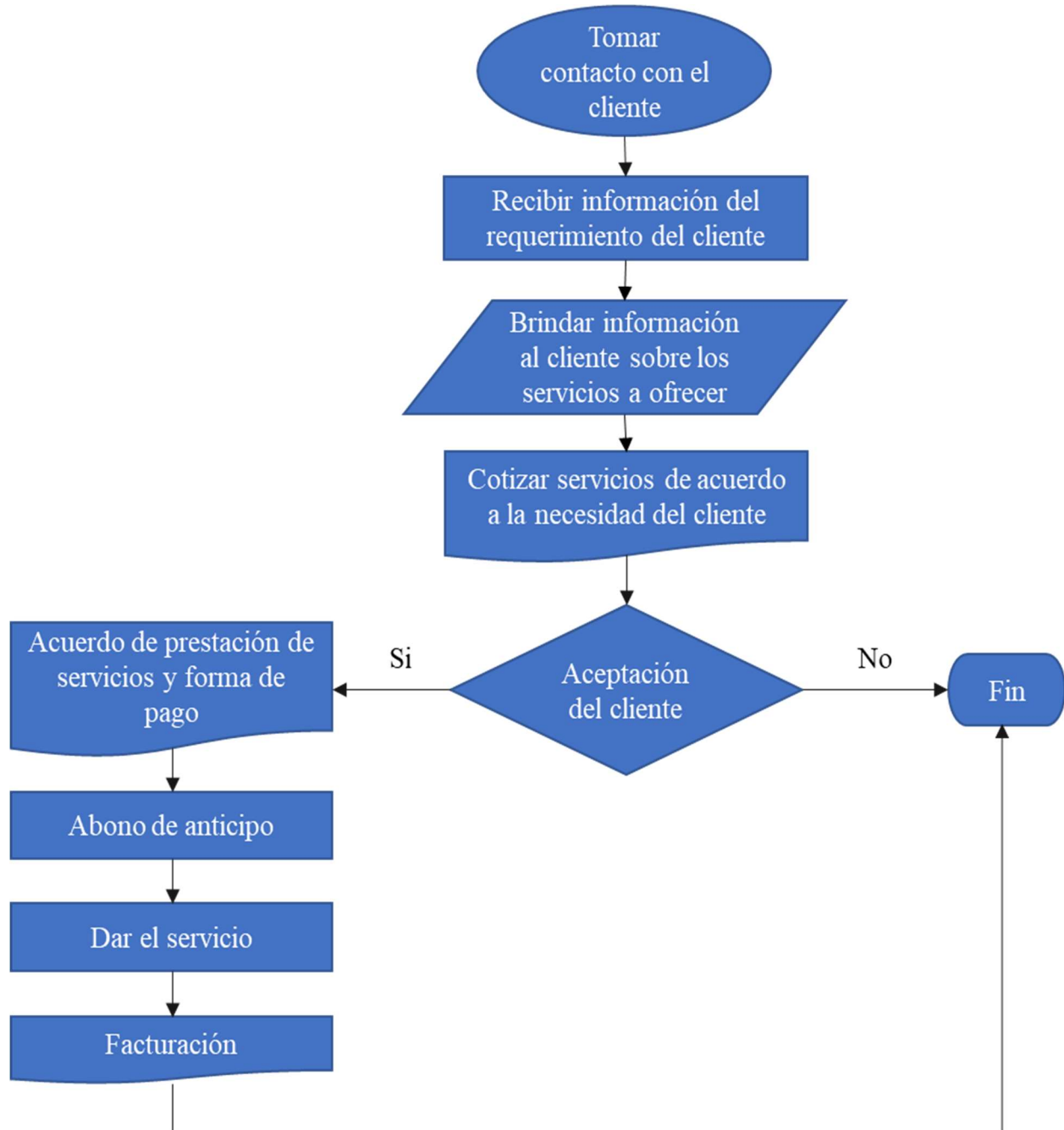
### ***Ingeniería del proyecto***

La ingeniería del proyecto permite evaluar la viabilidad del mismo a través de los diversos elementos, como: diseño y descripción del servicio, recursos humanos, materiales y equipos, necesarios para su implementación y que permitirán llevar cabo la prestación de los servicios logísticos integrales para las pymes.

### ***Proceso de servicio***

El proceso del servicio que se plantea para la empresa prestadora de servicios logísticos integrales, inicia desde la atención al cliente eficaz, propuesta de valor efectiva, y contar con procesos ágiles, que permita garantizar un buen desempeño en el servicio, para captar y fidelizar a los clientes.

Figura 5. Flujoograma del proceso de servicio



Fuente: Elaborado por la autora

## ***Análisis organizacional***

Toda empresa de servicios precisa determinar de forma clara y precisa los ejes centrales mediante los cuales desarrollará sus actividades, por lo que se plantea una propuesta de la visión y misión que asumirá la empresa como parte de la cultura organizacional.

### ***Visión***

En el 2024 ser la empresa líder en logística integral en la ciudad de Guayaquil, promoviendo un servicio eficiente y eficaz, por medio de un capital humano empoderado y comprometido, contribuyendo al desarrollo de las pymes y satisfaciendo sus necesidades en el campo de la logística integral.

### ***Misión***

Somos un equipo apasionado por lo que hacemos, y nuestra misión es brindar un servicio personalizado e integral de soluciones logísticas dirigida a las Pymes, creando valor en las operaciones mediante estrategias de optimización, generando confianza y credibilidad en los clientes.

### ***Objetivos estratégicos de la empresa***

#### ***Mercado***

- ❖ Promover la imagen de la empresa, que en el periodo de un año sea posible evaluar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- ❖ Aplicar estrategias comerciales que colaboren en la fidelización de los clientes.
- ❖ Ofrecer un servicio de calidad, eficaz y eficiente, con personal competente y capacitado para ofrecer los servicios y ser competitivos en el mercado.
- ❖ Liderar el mercado de la logística integral en el año 2024

#### ***Financiero***

- ❖ Mantener un crecimiento económico sostenido.

- ❖ Desarrollar un plan de acción que permita optimizar los costos de la empresa.
- ❖ Mantener una estabilidad económica-financiera para el cumplimiento de las operaciones y obligaciones.

### ***Recursos Humanos***

- ❖ Crear un clima organizacional óptimo, que influya en las buenas relaciones y en el compromiso del personal.
- ❖ Desarrollar las actividades en un ambiente cómodo y adecuado para que los colaboradores puedan desarrollar sus actividades.
- ❖ Fomentar el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### ***Tecnológico***

- Implementar un programa de control integral que contribuya desde el manejo hasta la facturación contable.
- Contratar servicios de internet de óptima calidad para el correcto cumplimiento de las actividades de la empresa.
- Mantener canales de comunicación que cuenten con la tecnología adecuada.

### ***Innovación***

- Crear nuevas alianzas estratégicas para ampliar la ventaja competitiva de la empresa.
- Realizar de manera anual estudios de mercado que permitan conocer los niveles de satisfacción, necesidades e intereses de los clientes.
- Innovar en los servicios de asesoría conforme a las necesidades del mercado.

### ***Políticas***

#### ***Enfocada a clientes***

- Dar un trato cordial y respetuoso a todo cliente en todo momento y situación.

- Asistir al cliente en todo requerimiento de información que necesite, demostrando que es importante su satisfacción para la empresa.
- Mantener los espacios dedicados al cliente en completo orden y con las condiciones de aseo adecuadas.
- Todo servicio deberá contar con el pago de un anticipo previo a la prestación del mismo, el cual será utilizado para realizar parte del pago de las obligaciones correspondientes al proceso logístico.

### ***Personal de trabajo***

- Mantener una buena actitud y estar presto a asesorar y dar soluciones a los clientes.
- Cumplir con el horario propuesto de trabajo. De darse inasistencia injustificada será notificada como contravención y en caso de incidir nuevamente será penalizado con el 15% del salario.
- Evaluar el nivel de desempeño del personal y plantear propuestas de mejora continua.
- Crear un ambiente de trabajo armonioso y trato ético en la organización.
- Se prohíbe la utilización de lenguaje obsceno, insultos y agravios, así como el uso de sustancias psicotrópicas o estupefacientes, y también bebidas alcohólicas.
- Se prohíbe que los trabajadores difundan información confidencial de los clientes y de la empresa.

### ***Estructura legal administrativa***

La estructura legal administrativa determina la jerarquía a través de organigramas departamentales, detallando a quienes conformarán la empresa en sus distintos rangos y ocupaciones.

### ***Base Legal***

La empresa será constituida como una empresa de responsabilidad limitada, cuya razón social es de “Comex – Soluciones logísticas Integrales Ec Cia. Ltda.”, conformada por dos socios que aportarán un capital suscrito de \$500.

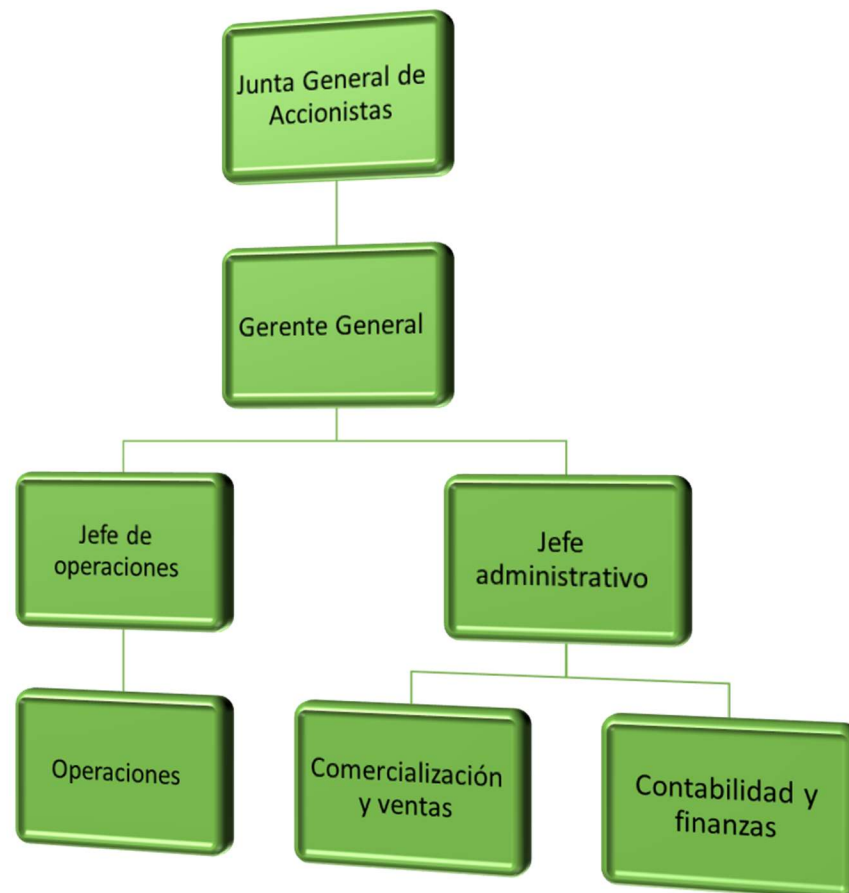
De acuerdo a la legislación ecuatoriana, a través de la Ley de Compañías, el capital mínimo para la constitución de una compañía de responsabilidad limitada es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, cuyo capital deberá suscribirse de forma íntegra y deberá pagarse al menos el 50% del valor nominal de cada participación.

Para el correcto funcionamiento de la empresa, se contará con los respectivos permisos municipales pertinentes de acuerdo a lo establecido por el Municipio de Guayaquil a través de la tasa de habilitación, también con el permiso del cuerpo de bomberos de Guayaquil.



## *Organigrama estructural*

Figura 6. Organigrama estructural



Fuente: Elaborador por la autora

### *Descripción de funciones*

#### Funciones del Gerente General

- Liderar la empresa aplicando técnicas de desarrollo y mejora continua.
- Dirigir la empresa de forma planificada y estratégica para el cumplimiento de los objetivos.
- Crear oportunidades de negocios para la empresa.
- Asume la representación legal de la empresa.

- Responsable del personal a cargo.
- Toma acciones precisas para el buen manejo organizacional.
- Reportar a los accionistas a través de informe mensual la situación de la empresa
- Autoriza la contratación y liquidación de contratos de trabajo del personal.
- Crear políticas alineadas a la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Crear oportunidades de capacitación al personal a cargo

### ***Funciones del jefe de operaciones***

- Estructurar procesos para el correcto manejo de las operaciones
- Organizar al personal a su cargo sobre el manejo de los pedidos de forma coordinada
- Cumplir y hacer cumplir por el personal a su cargo los procesos operativos, y políticas de la empresa.
- Ser proactivo y dar soluciones prácticas a problemas operativos.
- Controlar que las gestiones operativas se realicen en tiempo oportuno evitando reprocesos y retrasos.
- Atender a clientes que requieran información sobre el estado de sus importaciones
- Entregar un reporte semanal sobre el estado de los pedidos en proceso al Gerente General.
- Efectuar evaluaciones de desempeño al personal a su cargo.

### ***Funciones de personal de operaciones***

- Manejar cartera de clientes
- Crear pedidos en sistema informático en donde ingresará información relacionada a cada pedido para el control diario.

- Evaluar partidas arancelarias, requisitos exigibles, restricciones de los productos a importar.
- Coordinar el transporte internacional con las empresas aliadas.
- Tomar contacto con el proveedor para la coordinación del embarque
- Gestionar seguros de transporte con la compañía de seguros.
- Revisar y aprobar documentos de embarque
- Realizar la trazabilidad de las importaciones
- Gestionar la nacionalización de los pedidos
- Coordinar los pagos relacionados al proceso de nacionalización
- Coordinar la salida de puerto de la mercadería
- Gestionar la entrega de la carga en bodegas del cliente.

#### ***Funciones del jefe administrativo***

- Cumplir y hacer cumplir al personal a su cargo las políticas de la empresa
- Crear procesos para el manejo de las áreas a su cargo
- Controlar que las áreas a su cargo cumplan con las actividades a tiempo.
- Evaluar y presentar mensualmente informes contables y financiero al jefe inmediato.
- Presentar semanalmente el informe de ventas a jefe inmediato.
- Efectuar evaluaciones de desempeño al personal a su cargo

#### ***Funciones de comercialización y ventas***

- Promocionar la cartera de servicios a través de canales de comercialización digital
- Captación de nuevos clientes

- Búsqueda de oportunidades de negocio
- Crear alianzas que permitan fortalecer el portafolio de servicios
- Gestionar la fidelización de los clientes
- Reportar gestión de forma semanal a jefe inmediato.

### ***Funciones de contabilidad y finanzas***

- Mantener control en la facturación
- Llevar registro contable de la empresa
- Efectuar pago a proveedores
- Elaborar declaraciones tributarias con anexos
- Seguir los procesos contables establecidos por la entidad de control
- Elaborar y revisar balance general, estado de pérdidas y ganancias, y demás para presentar a gerencia
- Presentar informes mensuales a jefe inmediato

### ***Análisis económico y financiero***

De acuerdo a las investigaciones realizadas por Nava (2009), concluye que el análisis financiero es una herramienta vital para determinar la condición financiera en la que se encuentran las organizaciones, con el propósito de alcanzar una gestión financiera eficiente, por tal motivo es indispensable mantener un adecuado control en la utilización de los activos y recursos disponibles para inversión.

El análisis financiero se hace imprescindible en todo tipo de organización, sea pequeña, mediana o grande, independientemente de la actividad productiva que esta realice, ya que le permitirá evaluar y determinar el nivel de desempeño a nivel económico y financiero de cada periodo y efectuar comparaciones entre sí, con ello evidenciar los niveles de liquidez, rendimiento,

endeudamiento, solvencia, eficiencia y rentabilidad, creando un panorama ideal para la correcta toma de decisiones.

Con el estudio económico se efectuará el análisis de la información correspondiente al monto de inversión, gastos e ingresos que se utilizarán en el desarrollo y ejecución del proyecto, con el propósito de determinar los recursos necesarios en términos financiero y contable, y lograr obtener una forma de financiamiento viable para la puesta en marcha del proyecto.

### ***Inversión en Activos Fijos***

Los activos fijos son indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que a través de ellos es posible llevar a cabo la prestación de los servicios que son puestos a disposición del usuario o consumidor, generando así los ingresos que requiere la empresa.

Se ha proyectado la adquisición de equipos de oficina y equipos de cómputo para el buen desarrollo de las actividades en la oficina de servicios logísticos. Se ha omitido la adquisición de muebles y enseres, debido a que la oficina a arrendar está amoblada.

Tabla 29. Activos Fijos

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
EQUIPOS DE OFICINA	Archivador	2	95.00	190.00
	Copiadora multifunción Ricoh	1	600.00	600.00
	Teléfono	5	35.00	175.00
EQUIPOS DE COMPUTO	Computador de escritorio	3	250.00	750.00
	Computador portátil	4	650.00	2,600.00
<b>Total Activos Fijos</b>				<b>4,315.00</b>

Fuente: Elaborado por la autora

### ***Depreciación***

La depreciación de los activos se conoce como aquella pérdida de valor de un determinado bien, como consecuencia del desgaste por el paso del tiempo. Para efectos del cálculo de la depreciación de los activos se ha tomado en consideración el método lineal, que consiste en dividir el valor del bien entre el número de años de vida del mismo.

Tabla 30 Depreciación

ACTIVOS FIJOS	ACTIVOS	VALOR	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL	AÑOS DE USO	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
EQUIPO DE CÓMPUTO	COMPUTADORES D ESCRITORIO	750.00	3	250.00	5	1,250.00
	COMPUTADOR PORTATIL	2,600.00	3	866.67	5	4,333.33
EQUIPO DE OFICINA	ARCHIVADOR	190.00	10	19.00	5	95.00
	COPIADORA MULTIFUNCIÓN	600.00	10	60.00	5	300.00
	TELEFONO	175.00	10	17.50	5	87.50
<b>TOTAL</b>		<b>4,315.00</b>		<b>1,213.17</b>		<b>6,065.83</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Seguido se muestra el detalle de otros rubros de inversión, que se complementarán en la puesta en marcha del proyecto:

Tabla 31. Otros costos de inversión

OTRAS INVERSIONES	COSTO
LOGOTIPO EMPRESARIAL	40.00
<b>TOTAL</b>	<b>40.00</b>

Fuente: Elaborado por la autora

### ***Sueldos***

Para la asignación de sueldos del personal se ha considerado valores que se manejan en la actualidad en el mercado laboral. Se ha proyectado realizar un incremento del sueldo a partir del año en el cual ya se considera el retorno de la inversión.

En la proyección del primer año no se ha considerado el valor de fondo de reserva, el cual aplica posterior al primer año de labores.

Tabla 32. Sueldos primer año (2022)

SUELDOS Y SALARIOS PARA EL PRIMER AÑO (2022)								
CARGO	SUELDO	11.15%	8.33%	400	4.17%	2%	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
		APORTE PATRONAL IESS	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	PROVISIÓN POR DESPIDO		
Gerente General	1,200.00	133.80	99.96	33.33	50.04	24.00	1,541.13	18,493.60
Jefe de Operaciones	700.00	78.05	58.31	33.33	29.19	14.00	912.88	10,954.60
Jefe administrativo	700.00	78.05	58.31	33.33	29.19	14.00	912.88	10,954.60
Gestor de operaciones 1	550.00	61.33	45.82	33.33	22.94	11.00	724.41	8,692.90
Gestor de operaciones 2	550.00	61.33	45.82	34.33	22.94	11.00	725.41	8,704.90
Gesto de comercialización y ventas	550.00	61.33	45.82	33.33	22.94	11.00	724.41	8,692.90
Gestor de contabilidad y finanzas	500.00	55.75	41.65	33.33	20.85	10.00	661.58	7,939.00
							<b>6,202.71</b>	<b>74,432.50</b>

Fuente: Elaborado por la autora  
Tabla 33. Sueldos segundo año (2023)

SUELDOS Y SALARIOS PARA EL SEGUNDO AÑO (2023)									
CARGO	SUELDO	11.15%	8.33%	400	4.17%	8.33%	2%	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
		APORTE PATRONAL IESS	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	PROVISIÓN POR DESPIDO		
Gerente General	1,200.00	133.80	99.96	33.33	50.04	99.96	24.00	1,641.09	19,693.12
Jefe de Operaciones	700.00	78.05	58.31	33.33	29.19	58.31	14.00	971.19	11,654.32
Jefe administrativo	700.00	78.05	58.31	33.33	29.19	58.31	14.00	971.19	11,654.32
Gestor de operaciones 1	550.00	61.33	45.82	33.33	22.94	45.82	11.00	770.22	9,242.68
Gestor de operaciones 2	550.00	61.33	45.82	33.33	22.94	45.82	11.00	770.22	9,242.68
Gestos de comercialización y ven	550.00	61.33	45.82	33.33	22.94	45.82	11.00	770.22	9,242.68
Gestor de contabilidad y finanzas	500.00	55.75	41.65	33.33	20.85	41.65	10.00	703.23	8,438.80
							<b>6,597.38</b>	<b>79,168.60</b>	

Fuente: Elaborado por la autora

Tabla 34. Proyección de sueldos

Detalle	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Sueldos	80,751.97	82,367.01	84,014.35

Fuente: Elaborado por la autora

### ***Presupuesto de Inversión***

La inversión corresponde al monto de dinero que se destinará al proyecto e inicia desde el momento en que se decide ejecutar el proyecto hasta que este inicia su operación. Para la puesta en marcha del proyecto se debe cubrir en términos económicos con el presupuesto total, que está conformado por el costo de inversión y del capital de trabajo.

Tabla 35. Presupuesto de inversión

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN</b>	<b>VALOR</b>
COSTOS DE INVERSIÓN	4,315.00
CAPITAL DE TRABAJO	88,820.50
<b>TOTAL</b>	<b>93,135.50</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Es indispensable considerar que el costo de inversión está constituido por los activos fijos que la empresa requiere para desarrollar las actividades relacionadas con el servicio, mismos que se encuentran detallados en la tabla 28.

De acuerdo a lo mencionado por Fernandez (2018), el capital de trabajo corresponde a la diferencia entre el activo circulante o corriente y el pasivo circulante o corriente, siendo su forma de cálculo así:

$$CT = \text{Activo circulante/corriente} - \text{Pasivo circulante/corriente}$$

$$CT = 88,820.50 - 0$$

$$CT = 88,820.50$$

Es así que, el capital de trabajo corresponde a un valor de \$ 88,820.50, y está directamente relacionado con el valor que requerirá la empresa durante su primer año de funcionamiento para cubrir sus gastos operacionales.

### ***Estado de Situación Inicial del Proyecto***

Paralelamente al presupuesto de inversión se detalla el estado de situación inicial, donde se comprueba el monto total de los activos se igualan con el presupuesto de inversión.



Tabla 36. Estado de Situación inicial

<b>COMEX SOLUCIONES LOGISTICAS INTEGRALES EC</b>		
<b>ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL</b>		
<b>AL 1-01-2022</b>		
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
CAJA	40,000.00	
BANCOS	48,820.50	
CUENTAS POR COBRAR	-	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>88,820.50</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
EQUIPO DE COMPUTO	3,350.00	
MUEBLES Y ENSERES	-	
EQUIPOS DE OFICINA	965.00	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>4,315.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>93,135.50</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
CUENTAS POR PAGAR	-	
PRESTAMOS A CORTO PLAZO	-	
INTERESES POR PAGAR	-	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>-</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
PRESTAMOS A LARGO PLAZO	53,135.50	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>53,135.50</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>53,135.50</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
CAPITAL SOCIAL	40,000.00	
UTILIDADES RETENIDAS		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>40,000.00</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>93,135.50</b>

Fuente: Elaborado por la autora

Es importante mencionar que el capital social está conformado por el aporte económico de los socios procedente de fondos propios; cada uno de los socios aportará con un valor de \$ 20,000 , al momento de poner en marcha el proyecto.

## ***Ingresos***

Los ingresos del proyecto se han evaluado en función de la capacidad operativa de la empresa de acuerdo a lo evaluado en la tabla No. 25, considerando un nivel de incremento anual de los ingresos del 12%, que corresponde al promedio porcentual de incremento de las importaciones de Ecuador de los últimos 5 años, cuya información fue obtenida de los datos estadísticos del Banco Central del Ecuador.

Los servicios considerados para la proyección son: el servicio logístico integral de importaciones, la Gestión de licencias de importación, Capacitación in-office, y la asesoría en clasificación arancelaria, estos servicios son el eje principal de la cartera a ofertar .

### Proyección de ingresos por casos

<b>Servicios</b>	<b>Casos por mes</b>	<b>Casos al año</b>	<b>Honorario del servicio</b>	<b>Ingresos año 1</b>
Servicio logístico integral de importaciones	40	480	180	86,400.00
Gestión de licencias de importación	16	192	150	28,800.00
Capacitación in-office	20	240	75	18,000.00
Asesoría en clasificación arancelaria	15	180	50	9,000.00
	<b>91</b>	<b>1092</b>		<b>142,200.00</b>

Tabla 37. Proyección de ingresos anual

<b>PROYECCION DE INGRESOS</b>	<b>Año</b>				
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Servicio logístico integral de importaciones	86,400.00	96,768.00	108,380.16	121,385.78	135,952.07
Gestión de licencias de importación	28,800.00	32,256.00	36,126.72	40,461.93	45,317.36
Capacitación in-office	18,000.00	20,160.00	22,579.20	25,288.70	28,323.35
Asesoría en clasificación arancelaria	9,000.00	10,080.00	11,592.00	12,983.04	14,541.00
	<b>142,200.00</b>	<b>159,264.00</b>	<b>178,678.08</b>	<b>200,119.45</b>	<b>224,133.78</b>

Fuente: Elaborado por la autora

## ***Financiamiento***

El costo total de la inversión es de \$ 93,135.50, monto del cual el valor de \$ 40,000.00 será cubierto con recursos propios entre los dos socios, y la diferencia, que corresponde a un valor de \$ 53,135.50 se obtendrá a través del financiamiento bancario a una tasa de interés anual del 12.77% a un periodo de 5 años, cuyo detalle se muestra a continuación:

Tabla 38 Financiamiento

NÚMERO DE PERIODOS	SALDO INICIAL	CUOTA FIJA	INTERÉS	ABONO A CAPITAL	SALDO FINAL
0					53,135.50
1	53,135.50	\$15,022.51	6,785.40	\$8,237.10	44,898.40
2	44,898.40	15,022.51	5,733.53	9,288.98	35,609.42
3	35,609.42	15,022.51	4,547.32	10,475.18	25,134.23
4	25,134.23	15,022.51	3,209.64	11,812.86	13,321.37
5	13,321.37	15,022.51	1,701.14	13,321.37	-

Fuente: Elaborado por la autora

### Estado de Resultados

Tabla 39. Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO					
DETALLE	AÑOS				
	2022	2023	2024	2025	2026
(+) VENTAS NETAS	142,200.00	159,264.00	178,678.08	200,119.45	224,133.78
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>82,532.50</b>	<b>87,268.60</b>	<b>88,851.97</b>	<b>90,467.01</b>	<b>92,114.35</b>
ARRIENDO DE OFICINA	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
SUELDOS Y SALARIOS	74,432.50	79,168.60	80,751.97	82,367.01	84,014.35
PLAN DE INTERNET	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
SERVICIOS BÁSICOS	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00
<b>(-) GASTOS DE VENTAS</b>	<b>6,288.00</b>	<b>6,354.83</b>	<b>6,422.68</b>	<b>6,491.57</b>	<b>6,561.52</b>
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
PROGRAMA DE CONTROL Y FACTURACIÓN	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
SUMINISTROS	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
MOVILIZACIÓN	4,368.00	4,434.83	4,502.68	4,571.57	4,641.52
<b>(-) DEPRECIACION</b>	<b>1,213.17</b>	<b>1,213.17</b>	<b>1,213.17</b>	<b>1,213.17</b>	<b>1,213.17</b>
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>52,166.33</b>	<b>64,427.40</b>	<b>82,190.25</b>	<b>101,947.69</b>	<b>124,244.74</b>
<b>(-) GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>6,785.40</b>	<b>5,733.53</b>	<b>4,547.32</b>	<b>3,209.64</b>	<b>1,701.14</b>
INTERESES	6,785.40	5,733.53	4,547.32	3,209.64	1,701.14
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	<b>45,380.93</b>	<b>58,693.87</b>	<b>77,642.93</b>	<b>98,738.05</b>	<b>122,543.60</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	6,807.14	8,804.08	11,646.44	14,810.71	18,381.54
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>38,573.79</b>	<b>49,889.79</b>	<b>65,996.49</b>	<b>83,927.34</b>	<b>104,162.06</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	8,486.23	10,975.75	14,519.23	18,464.02	22,915.65
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>30,087.55</b>	<b>38,914.04</b>	<b>51,477.26</b>	<b>65,463.33</b>	<b>81,246.41</b>

Fuente: Elaborado por la autora

El estado de resultados muestra los gastos en los que incurrirá la empresa de servicios, entre ellos los gastos administrativos, gastos de ventas, y gastos financieros. Respecto a los gastos incurridos en las operaciones logísticas como impuestos de aduanas, almacenaje, transporte, agente de aduanas, corresponden a rubros que se generan por operación y cuyos valores están estrictamente

relacionados con el tipo de carga, motivo por el cual este tipo de gastos son cubiertos directamente por cada cliente al momento de generarse dicho servicio.

Tabla 40. Flujo de caja

PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA						
DETALLE	PERIODO					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS		142,200.00	159,264.00	178,678.08	200,119.45	224,133.78
- GASTOS OPERACIONALES		88,820.50	93,623.43	95,274.66	96,958.59	98,675.87
ARRIENDO DE OFICINA		7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00
SUELDOS Y SALARIOS		74,432.50	79,168.60	80,751.97	82,367.01	84,014.35
PLAN DE INTERNET		480.00	480.00	480.00	480.00	480.00
SERVICIOS BÁSICOS		420.00	420.00	420.00	420.00	420.00
SUMINISTROS DE OFICINA		720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
MOVILIZACION		4,368.00	4,434.83	4,502.68	4,571.57	4,641.52
PROGRAMA DE CONTROL Y FACTURACIÓN		600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
= UTILIDAD GRAVABLE		53,379.50	65,640.57	83,403.42	103,160.86	125,457.91
- 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		6,807.14	8,804.08	11,646.44	14,810.71	18,381.54
- 22% IR		8,486.23	10,975.75	14,519.23	18,464.02	22,915.65
= UTILIDAD NETA		38,086.13	45,860.73	57,237.76	69,886.14	84,160.72
- INVERSIÓN PARA PROYECTO	- 93,135.50					
- AMORTIZACIÓN DEUDA		\$15,022.51	15,022.51	15,022.51	15,022.51	15,022.51
<b>FLUJO DE CAJA TOTAL</b>	<b>- 93,135.50</b>	<b>23,063.62</b>	<b>30,838.23</b>	<b>42,215.25</b>	<b>54,863.63</b>	<b>69,138.21</b>

Fuente: Elaborado por la autora

### *Análisis financiero*

Para efectuar el análisis financiero del proyecto, se ha considerado el manejo de una estructura de capital combinada, y para su análisis de viabilidad se evaluará el costo de promedio ponderado de capital (WACC), que según lo mencionado por Fernandez (2018), se trata de una medida financiera que tiene como objetivo representar en una cifra porcentual el costo de las fuentes de financiamiento que utilizará la empresa, es decir, el costo de la deuda y el costo de capital propio.

Basados en el criterio anterior, se efectúa la evaluación de la estructura del capital el cual se encuentra representado por el aporte del 43% en capital propio, y el 57% será financiado mediante deuda bancaria.

### *Costo de la deuda*

El costo de la deuda ha sido determinado a través de la siguiente fórmula:

$$K_d = i \cdot (1 - T)$$

Sus componentes tienen la siguiente significancia:

Kd.- costo de la deuda

i.- tasa de interés de la deuda

T.- carga impositiva local

$$Kd = (0.1277 * (1 - 0.34))$$

$$Kd = 0.0843$$

$$Kd = 8.43\%$$

Para este cálculo se ha considerado: la tasa de interés de la deuda que corresponde al 12.77%, la carga impositiva local compuesta por el impuesto a la renta del 22% y el impuesto al valor agregado del 12%.

### ***Costo de capital propio***

El costo del capital propio o la rentabilidad mínima exigida para el proyecto por parte de los accionistas, se pretende evaluar en función a través del modelo CAPM, que permite determinar el rendimiento esperado de la inversión. Las siglas CAPM en inglés significan: Capital Assets Pricing Model que traducido al español significa: Modelo de Valoración de Activos de Capital, cuyo cálculo se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \beta * (R_m - R_f) + EMBI$$


**Rentabilidad libre de riesgo**

**Beta apalancado de la industria**

**Rentabilidad del mercado**

**Riesgo país (BCE)**

Sin embargo, por tratarse de una empresa nueva no es posible determinar ciertos factores como el Beta apalancado, el cual se calcula a partir de la correlación que existe entre la rentabilidad de la empresa y el mercado, por ende no es posible determinar el precio de cotización de la empresa. Ante ello, y en concordancia con el objetivo del método CAPM, se procede a medir el costo de capital en función del riesgo por el que atraviesa actualmente la empresa, como son: el riesgo país, la tasa pasiva, y el nivel inflacionario, tal como se muestra a continuación:

Tabla 41. Costo de capital propio

<b>Rentabilidad mínima exigida por los accionistas</b>	
Riesgo país (21/10/2021) 839 puntos	8.39
Tasa pasiva oct 2021	5.47
Inflación sept 2021	1.3
<b>Total</b>	<b>15.16</b>

Fuente: Banco Central de Ecuador  
Elaborado por la autora

Conociendo el resultado del costo de la deuda y el costo del capital propio, es posible obtener el costo promedio ponderado, el cual se muestra a continuación:

Tabla 42. Costo Promedio Ponderado

<b>ESTRUCTURA DEL CAPITAL</b>	<b>COSTO DEUDA / COSTO CAPITAL PROPIO</b>	<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO</b>
57%	8.43%	4.81%
43%	15.16%	6.51%
<b>Total</b>		<b>11.32%</b>

Fuente: Elaborado por la autora

### ***Valor Actual Neto***

Según Mete (2014), el valor actual neto corresponde al valor presente ligados al flujo de efectivo neto de un proyecto, entendiéndose por flujos netos al resultado final del flujo de caja luego de obtener la diferencia entre los ingresos y egresos. Como su nombre lo indica el Valor actual neto, consiste en actualizar el resultante del flujo de caja a valor presente mediante la tasa de descuento.

El VAN nos permite determinar la viabilidad de los proyectos, es así que para el presente proyecto se considerarán los siguientes datos:

Tabla 43. Datos VAN

Valor Futuro	Flujo de caja neto
Tasa de descuento	11.32%
Inversión	93,135.50
Años	5

Fuente: elaborado por la autora

### ***Cálculo VAN***

$$VAN = \text{SUMA} (VF1 + VF2 + VF3 \dots) / (1+i)^t$$

$$VAN = \$ 53,243.34$$

El resultado obtenido del VAN permite determinar que la consecución del proyecto es aceptable, ya que, a más de recuperar la inversión, existirá un valor excedente de \$ 53,243.34.

### ***Tasa Interna de Retorno***

Con la tasa interna de retorno se medirá la rentabilidad de la inversión. Si la TIR es mayor a la tasa de descuento se considera la aceptación del proyecto; si la TIR es menor a la tasa de descuento, no se acepta el proyecto.

$$VAN = \frac{\text{SUMA} (VF1 + VF2 + VF3 \dots VF9)}{(1+i)^t}$$

TIR

Como resultado del análisis de datos se obtuvo que la TIR del proyecto es de 29.95%, la cual está sobre la tasa de descuento del 11.32%, lo cual indica que el proyecto es rentable.

### ***Recuperación de la inversión***

Para conocer el periodo en el cual se amortizará la inversión inicial se estará calculando conforme lo siguiente:

Tabla 44. Periodo de recuperación

Años	Flujo Anual	Flujo Actual de VF	Flujo Acumulado	Recuperación de inversión
2021				- 93,135.50
2022	23,063.62	20,718.31	20,718.31	- 72,417.19
2023	30,838.23	24,885.31	45,603.62	- 26,813.57
2024	42,215.25	30,602.00	76,205.61	49,392.04
2025	54,863.63	35,726.61	111,932.22	161,324.26
2026	69,138.21	40,443.82	152,376.04	313,700.30

Fuente: elaborado por la autora

$$PRI = 2 + (26,813.57/30,602.00)$$

$$PRI = 2.88$$

PRI= 2 años, 315 días

Lo que indica que la inversión se estará recuperando en 2 años y 315 días, siendo este un escenario favorable para la aprobación del proyecto, ya que la inversión se recuperará en menor tiempo que el periodo de financiamiento.

### ***Punto de equilibrio***

El punto de equilibrio como su nombre mismo lo indica, es el punto en el cual los ingresos son igual que los costos, en este aspecto no hay pérdida ni utilidad.

Es así que, seguido se representa el punto de equilibrio obtenido para el proyecto a través del método de margen de contribución ponderado.



Tabla 45. Margen de contribución ponderado

Servicios	Precio de venta unitario (PVU)	Costo de venta unitario (CVU)	MCU ( PVU - CVU)	Proyección de ventas mensual	% Participación de ventas mensual	MCP (MCU por % participación)	P.E. en unidades (P.E. Unidades totales por % de participación)	P.E en unidades monetarias (PVU por P.E en unidades de cada producto)
Servicio logístico integral de importaciones	180.00	4.00	176.00	40.00	44%	77.36	25	4411.59
Gestión de licencias de importación	150.00	4.00	146.00	16.00	18%	25.67	10	1470.53
Capacitación in-office	75.00	4.00	71.00	20.00	22%	15.60	12	919.08
Asesoría en clasificación arancelaria	50.00	4.00	46.00	15.00	16%	7.58	9	459.54
<b>Total</b>				91.00	100%	126.22	56	7260.74

Fuente: Elaborado por la autora

P.E. en unidades totales  $(C.F / MCP) = 56$  unidades mensuales

P.E. en unidades monetarias  $(PVU * P.E. en unidades de c/producto) = \$ 7,260.74$  mensual

## 5 PROPUESTA ESTRATÉGICA DE NUEVO PRODUCTO

### 5.1 Plan de marketing del nuevo producto

El plan de marketing es una fuente que permitirá darle al proyecto el enfoque y la dirección necesarios para la introducción de la empresa al mercado; además, establecerá la forma en la que será posible alcanzar los objetivos de la empresa a través de las estrategias y técnicas de marketing más apropiadas al giro de negocio.

Enfocados en el marketing estratégico, se estará efectuando el planteamiento de los objetivos de marketing, la segmentación del mercado, el análisis FODA, y, la estrategia competitiva.

Además, a fin de completar el estudio se llevará a cabo el estudio de las 4P's del marketing, que está compuesta por: el producto, el precio, la plaza y la promoción.

#### *Objetivos en el plan de marketing*

Los objetivos relacionados con el plan de marketing para la empresa de servicios logísticos, son:

- Penetrar en el mercado con una propuesta de servicio diferenciada a un costo accesible.

- Procesar al menos 1092 operaciones de servicios durante el primer año, generando un ingreso de aproximadamente \$ 142.200 , de acuerdo a la proyección de ingresos.
- Transmitir la imagen de marca en el sector.

### ***Segmentación del mercado***

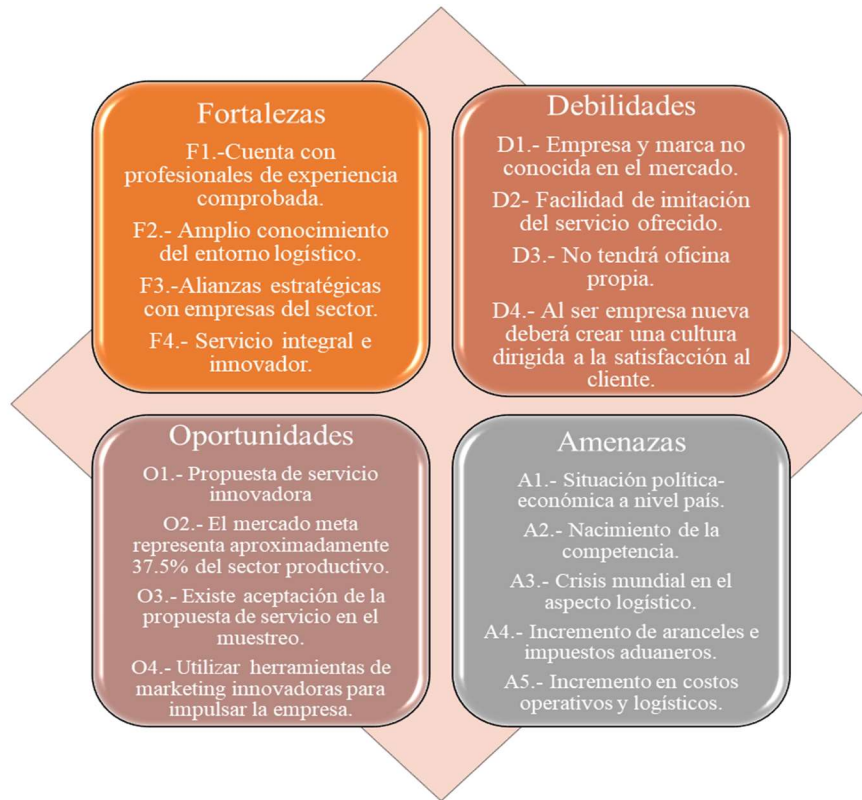
La segmentación del mercado corresponde a aquel mercado objetivo al cual se pretende llegar para ofrecer un determinado bien o servicio, dicha segmentación también es conocida como mercado meta.

En este proyecto el servicio que se ofrece está dirigido a las pequeñas y medianas empresas que se dedican a importar sus productos y que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

### ***Análisis FODA***

Permite evaluar de manera concreta aspectos internos y externos de la empresa, siendo que el aspecto interno lo conforman las fortalezas y las debilidades, y se caracteriza por ser controlado por la empresa u organización, mientras que el aspecto externo está relacionado con las oportunidades y las amenazas, los cuales no pueden ser controlados.

Figura 7. Análisis FODA



Fuente: Elaborado por la autora

### ***Ventaja competitiva***

La ventaja competitiva está relacionada con el valor en el producto o servicio que puede crear una empresa para ofrecerlo a sus clientes (2007)

Para el caso de estudio se aplicará la estrategia de diferenciación de productos dadas las condiciones en las que se plantea otorgar el servicio, así como también el alcance del mismo, siendo esta la característica principal que genera la diferenciación que cualquier otro servicio que pueda ofrecerse en el mercado.

## ***Marketing Operativo***

Para potenciar el análisis de marketing en el proyecto, se pretende efectuar el estudio por medio de las 4P's, que están relacionadas con el producto, plaza, precio y promoción.

### ***Producto***

De acuerdo a como se ha venido desarrollando el proyecto, se ha establecido que está relacionado a la prestación de un servicio logístico integral, que está dirigido a las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la importación y que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Este servicio contempla un alcance bastante amplio, tal como se manifestó en el capítulo 4, en donde se detallan cada uno de los componentes del servicio.

Conforme a lo descrito en el capítulo 4 de este proyecto, el servicio de logística integral que se plantea ofrecer estará enfocado en brindar un acompañamiento a las pymes desde la búsqueda de proveedores y productos en el exterior, evaluación de productos, análisis de requisitos o beneficios a través de las Preferencias arancelarias, evaluación preliminar de los costos de importación, así como también, intermediar la negociación bajo los parámetros de negociación internacionales, hasta concretar la compra.

Cierre de la negociación internacional, además el manejo de las comunicaciones con el proveedor, coordinación del embarque, gestión de documentos, y seguimiento continuo de la carga, cotización, evaluación y contratación de servicios relacionados a los mejores costos del mercado, tales como: transporte internacional, seguros, transporte local.

Procesar la nacionalización de la carga cumpliendo con todos los requisitos exigidos por la Aduana de Ecuador, amparado en la normativa legal vigente mediante el COPCI, que es el Código orgánico de la Producción e Inversiones, su reglamento, y leyes conexas. Posterior al embarque se gestiona la entrega del producto hacia el destino que determine el cliente. Como cierre del proceso se efectúa la evaluación de costos totales de la importación, el cual se pondrá a disposición de los clientes a fin de que se les facilite determinar el costo del producto puesto en bodega.

Además del servicio integral, se prevé la prestación de servicios complementarios como:

- Gestión de licencias de importación

- Capacitación in-office
- Asesoría en clasificación arancelaria

También se considera dejar abierta la posibilidad de otorgar cualquier otro servicio que requieran los clientes de manera puntual, con el objetivo de cubrir sus necesidades logísticas y operativas.

### ***Plaza***

De acuerdo a lo establecido en el estudio de localización mencionado en el capítulo 4 de este proyecto, se definió que la ubicación más adecuada para establecer la empresa es en el Parque Empresarial Colón, ubicada en la ciudad de Guayaquil.

La oficina cuenta con el espacio necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa de servicios en cuanto a su capacidad instalada, servicios básicos, guardianía, y parqueo.

### ***Precio***

El precio que se plantea para los servicios se muestra a continuación:

Tabla 46 Precio

<b>Descripción del servicio</b>	<b>Costo de honorario</b>
Servicio logístico integral de importaciones	180.00
Gestión de licencias de importación	150.00
Capacitación in-office	75.00
Asesoría en clasificación arancelaria	50.00

Fuente: Elaborado por la autora

Como servicios complementarios están: la gestión de licencia de importación en caso de requerirlo el cliente, cuyo costo podría incrementarse de acuerdo a la cantidad de productos y complejidad del proceso.

El servicio de capacitación in-office, es otro servicio complementario que se otorgará a los clientes como un plus, en caso de requerirlo.

El servicio de asesoría en clasificación arancelaria, se convierte en un servicio complementario cuando es requerido sin contratar el servicio principal integral.

De existir requerimientos de servicios adicionales por partes de los clientes, y que involucren la actividad de comercio exterior, los precios por honorarios serán revisados y asignados de manera puntual.

### ***Promoción***

En el aspecto promocional, la empresa se presentará al mercado a través de las redes sociales, con imágenes que de forma directa se relacionan con las operaciones de comercio exterior, mostrándose a los clientes como una empresa que ofrece sus servicios logísticos integrales.

Además, se prevé efectuar visitas comerciales a las pymes para dar a conocer en detalle los servicios y beneficios que obtendrían al contratar los servicios ofrecidos, y proponer el primer servicio prestado a mitad de precio a fin de que se perciba la calidad y la incidencia de nuestros servicios.

Se plantea manejar las siguientes herramientas de promoción:

- Perfil de Redes Sociales. - Se efectuará la creación de un perfil comercial de Facebook e Instagram con la foto de perfil que se muestra a continuación:

Figura 8. Perfil en redes sociales



Fuente: Elaborado por autora

- Logotipo. - que busca crear una imagen para la empresa, cuyo formato será el siguiente:

Figura 9. Logotipo



Fuente: Elaborador por la autora

- Publicaciones del servicio logístico en Facebook e Instagram, con un mensaje directo al mercado, proponiendo los servicios que ofrece la empresa.

Figura 10. Pautaje en redes sociales



Fuente: Elaborado por la autora

Figura 11. Pautaje en redes sociales



Fuente: Elaborado por autora

Figura 12. Pautaje en redes sociales



Fuente: Elaborado por autora

- Personalización en página WEB.- a través de empresas especializadas se creará la página web para la empresa. La página estará compuesta de la información general de la



empresa, como la misión, visión, políticas, objetivos, servicios, además contará con chat en línea para la atención inmediata a los potenciales clientes.

## **6 CONCLUSIONES**

De los resultados del análisis del proyecto se establecen las siguientes conclusiones:

- El mercado de las pymes importadoras es un mercado que requiere de especial atención ya que por su inexperiencia y escaso conocimiento no cuenta con las bases y herramientas propias necesarias para manejar los servicios logísticos de manera óptima, y por ello consideran aceptable la propuesta de una empresa que ofrezca un servicio diferenciado capaz de manejar sus compras desde el proceso de negociación hasta recibir su mercadería en bodega, de tal manera que el cliente perciba que cuenta con un asesor interno.
- Las pymes entrevistadas muestran su interés en contratar los servicios ya que les resulta un servicio innovador y que colaborará en dar soluciones en el aspecto logístico en el manejo de sus importaciones.
- El servicio que se ofrece en el proyecto cubre con las expectativas del mercado objetivo respecto al alcance que este tiene.
- La oficina en la que se llevará a cabo los servicios que se encuentra mejor ubicada, a un costo accesible, y está totalmente amoblada.
- Del análisis económico y financiero se obtiene que el proyecto es factible y viable, considerando los resultados demuestran que la Tasa interna de retorno es del 29.95%, y el periodo de recuperación de la inversión se anticipa a la fecha de vencimiento de la deuda contraída con la entidad bancaria.

## **7 RECOMENDACIONES**

- El estudio ha demostrado que existe un alto interés de las pymes en satisfacer sus necesidades, por lo que se sugiere establecer un plan para la creación de paquetes de servicios que se acomode a dichas necesidades y que a su vez sea atractivo para los clientes.

- Se recomienda efectuar un estudio a las pymes que se encuentran ubicadas en los cantones aledaños a Guayaquil, como son: Daule y Samborondón, con el propósito de captar más mercado.
- Crear nuevas alianzas que permitan ampliar los servicios y los costos, lo que repercutirá directamente con el nivel de optimización.
- Mantener la empresa en constante innovación, que le permita generar oportunidades en el mercado.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Abril, J. (2020). *Estudio de factibilidad para la creación de una oficina outsourcing de compras para pequeñas y medianas empresas que actualmente manejan un comprador o departamento de compras en la ciudad de Quito*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18912/1/UPS-MSQ022.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (5 de febrero de 2022). <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>. Obtenido de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/2109181649/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=1>
- Burbano García, G. (1996). *Términos usuales en el comercio internacional*. Quito, Ecuador: Pudeleco Editores S.A.
- Cano, J., & Ayala, C. (2019). Metodología de Enseñanza en Cursos de Logística para Programas de Administración de Empresas. *Formación Universitaria*, 12(2), 73-82.
- Cano, P., Carrasco, F., Martínez, J., Mayett, Y., & López, G. (enero-marzo de 2015). Modelo de gestión logística para pequeña y medianas empresas en México. *Contaduría y Administración*, 60(1), 181-203.
- Delgado Delgado, D. D., & Chávez Granizo, G. P. (2018). Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- ENROKE. (s.f.). Obtenido de <https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes>: <https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes>
- Fernandez Navarrete, J. A. (2018). *Administración financiera* (PRIMERA ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones USTA. Recuperado el 2022
- Fontalvo Herrera, T., De La Hoz Granadillo, E., & Morelos Gómez, J. (2018). LA PRODUCTIVIDAD Y SUS FACTORES: INCIDENCIA EN EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL. *DIMENSIÓN EMPRESARIAL*, 16(1), 47-60. doi:<https://doi.org/10.15665/dem.v16i1.1375>

- Gomez-Zepeda, P., Salcedo-Ornelas, D., Lujan-Vega, L., & Menendez-Sepulveda, R. (Septiembre de 2015). Globalización y Logística: importancia para las pymes. *Revista de Negocios & PyMES*, 1(1), 14-28. Obtenido de <https://www.ecorfan.org/spain>
- Gordón, Y., Mendoza, Á., & Arguello, M. (2018). Logística como Factor Determinante de la Competitividad en Empresas Productoras de Café Especial. *Revista Espacios*, 39(28), 36. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n28/a18v39n28p36.pdf>
- <https://www.antonioalcocer.com/rentabilidad-exigida-accionista-capm/>. (s.f.).
- Marketing Publishing. (2007). *La ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 7 de 10 de 2021, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/lc/bibliotecaups/titulos/52925>
- Mauleón Torres, M. (2014). *TRANSPORTE, OPERADORES, REDES*. ESPAÑA: EDICIONES DIAZ DE SANTOS.
- Mauleón Torres, M. (s.f.). Transporte, operadores, redes. En M. Mauleón Torres, *Transporte, operadores, edes*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mauleón Torres, M., & Prado Larburu, M. (2021). *Logística Inbound: Tomo I de Logística para el Siglo XXI*. Mexico DF, Mexico: Ediciones Diaz de Santos. Recuperado el 6 de febrero de 2022, de <https://www.editdiazdesantos.com/libros/9788490523100/Maule%C3%B3n-Logistica-inbound.html>
- Mete, M. R. (2014). VALOR ACTUAL NETO Y TASA DE RETORNO: SU UTILIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN. *FIDES ET RATIO*, 7(7), 67-85. Recuperado el 28 de OCTUBRE de 2021, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2071-081X2014000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2014000100006&lng=es&tlng=es).
- Mora García, L. A. (2010). *Gestión logística integral: las mejores practicas en las cadenas de abastecimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mora, L. A. (2016). *Gestión Logística Integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado el 2 de enero de 2022
- Nava, M. (diciembre de 2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 606-628. Recuperado el 23 de Septiembre de

2021, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009&lng=es&tlng=es)

OFICIAL, R. (29 de DICIEMBRE de 2010). REGISTRO OFICIAL, ÓRGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR. 56. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: REGISTRO OFICIAL.

Pinheiro de Lima, O., Breval Santiago, S., Rodriguez Taboada, C. M., & Follmann, N. (2017). Una nueva definición de logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276. Obtenido de [scielo.conicyt.cl](http://scielo.conicyt.cl)

RAMIREZ GONZALEZ, A. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION CIENTÍFICA. En A. RAMIREZ. COLOMBIA. Obtenido de <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/1.pdf>

Rodríguez, R. L., & Avilés, V. M. (2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digital Publisher CEIT*, 191-200.

Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *REVISTA ESPACIOS*, 15.

Ron, R. E., & Viviana, S. C. (30 de junio de 2017). Las Pymers ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Revista Espacios*, 38(53), 15. Recuperado el 2021

Servera-Francés, D. (septiembre-diciembre de 2010). Concepto y evolución de la función logística. *INNOVAR. REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES*, 20(38), 217-234. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81819024018>

Sosa C., R. (2013). *Documentos, logística de transporte, seguro y embalaje internacional de mercancías* (Vol. TERCERA EDICION). DF MEXICO, MEXICO: Grupo Vanchri. Recuperado el 5 de 2 de 2022, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/170852?page=320>

Velez Maya, T. (2014). *Logística empresarial*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Obtenido de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:3488/es/ereader/bibliotecaups/70227?page=16>

Vivero, J. F. (22 de junio de 2020). *Escuela Europea de Dirección y Empresa EUDE*. Obtenido de <https://www.eude.ec/blog/2020/06/22/mipymes-economia-ecuatoriana/>

Zapata Guerrero, E. E. (2004). LAS PYMES Y SU PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. ANALISIS DE CASOS. *Revista Esxuela de administración de Negocios*(52), 119-135. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>

Zuñiga, X., Espinoza, R., Campos, H., Tapia, D., & Muñoz, M. (junio de 2016). "Una mirada a la Globalización: PYMES ecuatorianas". *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 17. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2016/pymes.html>